



**Masterarbeit im Rahmen des Master of Advanced Studies ZFH in
Leadership and Management**

**Effektive cross-funktionale Teams:
Handlungsempfehlungen für Führungskräfte**

Eine Untersuchung mit Fokus auf die Führungskräfte,
Zusammensetzung des Teams, Teamaufgaben, Ziele und
das Belohnungssystem.

Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie,
Department Angewandte Psychologie der ZHAW

von
Flurin Maissen

am
20. Januar 2017

Erstbetreuung: Christine Salkeld

„Diese Arbeit wurde im Rahmen der Weiterbildung an der ZHAW, **IAP Institut für Angewandte Psychologie**, Zürich verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP“.

Vorwort

Teamarbeit ist eine gefragte Eigenschaft, die immer komplexere Formen annimmt. Dies, weil die Unternehmen unablässig nach wettbewerbstauglichen Strukturen suchen. So reicht es nicht mehr aus, wenn die verschiedenen Teams sequentiell arbeiten. Aktivitäten müssen parallel ausgeführt werden, um die benötigte Geschwindigkeit und Innovation zu erreichen. Cross-funktionale Teams sind gefordert. Teams, welche über den eigentlichen Strukturen der Unternehmung existieren. Der Leitsatz „structure follows process follows strategy“ scheint relativiert worden zu sein, denn die vorherrschende Struktur nimmt oft keine Rücksicht mehr auf die eigentlichen Prozesse. Hier stellt sich die Frage, wie denn damit umgegangen werden kann? Es scheint, als ob die Verantwortung für die Problemlösung entstehender Inkonsistenzen dieser strukturellen Überlagerungen häufig nach unten delegiert wird. Im Falle der cross-funktionalen Teams trifft es deren Teamleitung. So steht sie da – mit dem Problem und einer Hand voll fremder Leute.

Durch meine Tätigkeit als Projektleiter verschiedener cross-funktionaler Teams, bin ich mir dieser Situation bewusst und kenne zumindest einen guten Teil der Probleme aus eigener Erfahrung. Umso erfreulicher war es für mich, als mir der Auftrag zugeteilt wurde, die Effektivität solcher cross-funktionalen Teams zu untersuchen. Mein grosses Interesse daran liess mich keinen Moment zögern, dies als Thema für vorliegende Arbeit zu wählen. Innert kürzester Zeit war ich in die spannende und vielseitige Welt der Teamarbeit eingetaucht. Und ohne den Abgabetermin vor Augen, wäre ich wohl nach wie vor nicht aufgetaucht.

Ich möchte diese Gelegenheit nutzen, um mich bei meinen lieben Freunden, Kollegen und Bekannten für ihre Unterstützung zu bedanken. Trotz der riesigen Faszination waren teilweise aufmunternde Gesten und Worte nötig. So ist es mir ein Anliegen, mich herzlich bei Franka Tschuor Autsch, Andreas Tschuor, Romina Bearth und Rico Tuor zu bedanken, ebenso bei meinen Eltern Ottilia und Clau Maissen sowie meiner Schwester Madleina Maissen und meinem Schwager Denis Ceschin, die mir über die gesamte Zeit den Rücken bestmöglich freigehalten haben. Ein ganz besonderer Dank geht an meinen sehr guten Freund Claudio Darms, der mir nicht nur mit unterstützenden Worten beigestanden ist, sondern auch das Lektorat übernommen hat. Die vielen Diskussionen mit dem Sponsor der Umfrage und dem Head Origination Practices brachten etliche Anregungen hervor und waren äusserst wertvoll und inspirierend. Nicht zuletzt möchte ich einen ganz besonderen Dank an meine Betreuerin Christine Salkeld aussprechen. Sie begleitete mich durch das Studium und war jederzeit mit ihrem Rat für mich da.

Herzlichen Dank.

Management Summary

Diese Arbeit hat zum Ziel, die relevantesten und effektivsten Erfolgsfaktoren eines cross-funktionalen Teams zu identifizieren und daraus Handlungsempfehlungen für die Geschäftsleitung, für das Senior Management und insbesondere für die Teamleitung dieser Teams abzuleiten.

Die Grundlage wurde durch eine Literaturrecherche geschaffen, wobei sich der Autor auf IPO-Modelle der neueren Zeit fokussierte. Da in der Literatur bis auf eine Ausnahme, basierend auf der positiven Psychologie aus dem Jahre 2010, keine ganzheitlichen und überarbeiteten Modelle aus den letzten Jahren gefunden werden konnten, stammen diese hauptsächlich um die Jahrtausendwende. So wurden insgesamt fünf Modelle zwischen 1987 und 2010 berücksichtigt.

Zu diesen ganzheitlichen Betrachtungsweisen wurden einerseits weitergehende Studien mit motivationalem Hintergrund eingeflochten, welche das „Social Loafing“ sowie das „Collective Effort Model“ betreffen. Andererseits wurden verschiedenste Studien für eine Vertiefung spezieller Themen verwendet. Diese fokussieren sich beispielsweise auf die Führungsfunktion, die Diversität in den Teams oder die Teamgrösse.

Basierend auf den Erkenntnissen aus der Literatur, wurde der Umfragekatalog, unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Auflagen, erstellt. Dieser setzt sich aus insgesamt 12 geschlossenen Fragen und einer offenen Frage zusammen. Die Umfrage wurde als Vollerhebung per Online-Survey mit 2'525 cross-funktionalen Kernteammitglieder durchgeführt, wovon 1'511 ausgefüllt wurden.

In Zusammenhang mit der Literatur liessen die Umfrageergebnisse die Identifizierung der relevantesten Themen für die Effektivitätssteigerung der cross-funktionalen Teams im Unternehmen zu. Diese sind: die Aufgabe, die Ziele und das Belohnungssystem, die Zusammensetzung des Teams sowie die Führung des Teams. Daraufhin wurden unter dem Aspekt der Funktion des Teammitgliedes, dessen Hierarchiestufe und Dienstalter, aber auch in Bezug zur Teamgrösse sowie hinsichtlich funktionaler Diversität und Virtualität des Teams, die Antworten analysiert. So konnten vor allem grosse Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Funktionszugehörigkeiten, der Grösse der Teams sowie den diversen Hierarchiestufen und der unterschiedlichen Dienstalter ausgemacht werden.

Die Handlungsempfehlungen richten sich demzufolge auf die Aufgabe, die Ziele und das Belohnungssystem, die Zusammensetzung des Teams und die Teamleitung. Speziell eingegangen wird hierbei vor allem auf die Aufgabe und deren Vorbereitung sowie auf die Teamleitung und ihre Einflussmöglichkeiten.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.1.1 <i>Argumentation für cross-funktionale Teams</i>	1
1.1.2 <i>Set-up und Organisationsstruktur</i>	1
1.1.3 <i>Bestehendes Monitoring</i>	3
1.2 Problemstellung	4
1.3 Zielsetzung und Fragestellung	4
1.4 Vorgehensweise	4
1.5 Abgrenzungen	5
1.6 Aufbau der Arbeit	5
2. Theoretischer Hintergrund	6
2.1 Teamdynamik im Input-Prozess-Output-Modell	6
2.1.1 <i>Kurzerläuterung der Modelle</i>	9
2.1.2 <i>Input</i>	11
2.1.3 <i>Prozess</i>	13
2.1.4 <i>Output</i>	14
2.2 Teamdynamik unter dem Aspekt des Social Loafings	16
2.2.1 <i>Theorie des Social Loafings</i>	16
2.2.2 <i>Ursachen des Social Loafings</i>	17
2.3 Teamdynamik im Collective Effort Model	18
2.4 Definition des effektiven Teams	20
2.5 Beeinflussungsmöglichkeiten der relevantesten Erfolgsfaktoren	21
2.5.1 <i>Teamaufgabe</i>	21
2.5.2 <i>Ziele und Belohnungssystem</i>	22
2.5.3 <i>Zusammensetzung des Teams</i>	24
2.5.4 <i>Teamleitung</i>	28
3. Methode	32
3.1 Literaturrecherche	32
3.1.1 <i>Analysevorgang der Literaturrecherche</i>	32
3.1.2 <i>Zusammenführung der Literatur mit den vorgegebenen Auflagen</i>	33
3.2 Datenerhebung	34
3.3 Zusammensetzung des Samples	35
3.4 Verfahren der Datenauswertung	37
3.4.1 <i>Modellspezifikation</i>	37
3.4.2 <i>Ablauf der Datenanalyse</i>	37
3.4.3 <i>Quantitative Analyse</i>	37
3.4.4 <i>Qualitative Analyse</i>	38

4. Ergebnisse	38
4.1 Ergebnis aus der Literaturrecherche	38
4.2 Finaler Fragekatalog durch Zusammenführung der Literatur und der unternehmensinternen Auflagen	39
4.3 Rücklaufquoten	41
4.4 Ergebnisse auf Unternehmungsstufe	42
4.4.1 Quantitative Analyse	42
4.4.2 Qualitative Analyse	43
4.5 Detaillierte Analysen der Kernthemen	45
4.5.1 Goal Alignment	45
4.5.2 X-Functional Contribution	46
4.5.3 Leader's Management Skills	47
4.5.4 Leader's Leadership Skills	48
4.6 Weitere Analysen	49
4.6.1 Relativer Funktionsanteil pro Teamgrössenkatgorie	49
4.6.2 Funktionale Diversität	50
4.6.3 Virtualität	51
4.6.4 Gegenüberstellung mit den Kundenloyalitätsdaten	51
5. Diskussion	53
5.1 Beantwortung der Fragestellung	53
5.2 Interpretation	53
5.2.1 Interpretation der XFT-spezifischen Wirkungsmechanismen	54
5.2.2 Handlungsempfehlungen	60
5.3 Methodenkritik	63
5.4 Ausblick	64
Literatur	65
Anhang	68

Abbildungen

Abbildung 1: Illustrative Darstellung einer möglichen funktionalen Zusammensetzung der XFTs	2
Abbildung 2: Klassisches Input-Prozess-Output-Modell	7
Abbildung 3: Erweitertes Input-Prozess-Output-Modell	8
Abbildung 4: Collective Effort Model	19
Abbildung 5: Bildliche Darstellung der drei Typen und Ausprägungsstärken der „within-unit“ Diversität	26
Abbildung 6: Team Leadership Modell.....	29
Abbildung 7: Verteilung der Anzahl Kernteammitgliedschaften in XFTs.....	35
Abbildung 8: Modellspezifikation und Wirkungsweisen.....	37
Abbildung 9: Korrelationsanalyse.....	43
Abbildung 10: Quantitative Darstellung der deduktiv zusammengefassten Kommentare	44
Abbildung 11: Wahrnehmungslandkarte: <i>Focus</i> v.s. <i>Achieve objectives</i>	52
Abbildung 12: Modell zur Erklärung der Input Wirkungsmechanismen	54

Tabellen

Tabelle 1: Ursprünglicher XFT Fragekatalog	3
Tabelle 2: Kodierungstabelle für die Zuordnung der Faktoren zu den übergeordneten Themen	33
Tabelle 3: Zusammensetzung des Samples	36
Tabelle 4: Faktorenzusammenfassung zu den übergeordneten Themen	39
Tabelle 5: Finaler Fragekatalog	40
Tabelle 6: Rücklaufquoten pro Funktion und Division	41
Tabelle 7: Ergebnisse aller Items auf Stufe Unternehmung	42
Tabelle 8: Einfluss diverser Charakteristika auf die quantitative Bewertung von <i>Goal alignment</i>	46
Tabelle 9: Einfluss diverser Charakteristika auf die quantitative Bewertung von <i>X-functional contribution</i>	47
Tabelle 10: Einfluss diverser Charakteristika auf die quantitative Bewertung von <i>Leader's management skills</i>	48
Tabelle 11: Einfluss diverser Charakteristika auf die quantitative Bewertung von <i>Leader's leadership skills</i>	49
Tabelle 12: Relative Funktionsanteile pro Teamgrößenkategorie	50
Tabelle 13: Bewertung der Items nach funktionaler Diversität geordnet	50
Tabelle 14: Bewertung der Items nach geographischer Virtualität geordnet	51

Abkürzungen

CEM	Collective Effort Model
CFT	Cross-funktionales Team, cross-functional team (wird in vorliegender Arbeit mit XFT abgekürzt)
EMEA	Verkaufsregion und Division Europe, Middle-East and Africa
EoDB	Ease of doing business
EZ	Emergente Zustände
GL	Geschäftsleitung
HR	Human Resources
IMOI	Input-Mediator-Output-Input
IPO	Input-Process-Output
IT	Information Technology
KD	Kundendienst
<i>N</i>	Anzahl (einer messbaren und ganzzahligen Einheit)
PrE	Produktentwicklung
SD	Standard deviation
XF	Cross-funktional
XFT	Cross-funktionales Team (wird in der Literatur häufig als CFT abgekürzt)

1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit handelt von einer Untersuchung innerhalb eines globalen Grossunternehmens, welches im Finanzsektor tätig ist. Der Autor dieser Arbeit hat eine 15-jährige Erfahrung in diesem Sektor und ist im Bereich der Unternehmenseffektivität tätig.

1.1 Ausgangslage

Vor vier Jahren wurde im Unternehmen eine grundlegende Reorganisation durchgeführt, bei der die traditionell geführten Teams zu cross-funktionalen Teams (XFTs) umstrukturiert wurden. Die Notwendigkeit dieser Umgestaltung lag in der funktional aufgebauten Organisation und zwängte sich als logische und konsequente Weiterführung des „breaking down silos“ Slogans auf. Wo früher beispielsweise die kundenbetreuende Person den Verkaufsabschluss isoliert von den anderen internen Funktionen verhandelte, steht diese heute mittels der XFTs in engem Kontakt mit Vertretern unterschiedlichster Funktionen. Dies bedeutet, dass die vollumfängliche Bewirtschaftung der Kunden durch XFTs geschieht.

1.1.1 Argumentation für cross-funktionale Teams

Die Gründe für diese einschneidende Veränderung in der Ablauf- und Aufbauorganisation sind vielschichtig und können in vier Hauptthemen zusammengefasst werden. Erstens soll ein Kulturwandel die Mitarbeitenden weg vom internen Funktionendenken und hin zum kundenorientierten, holistischen Ansatz führen. Zweitens soll es den Kunden einen vereinfachten Zugang zum umfassenden Potenzial entlang der gesamten Wertschöpfungskette ermöglichen. Drittens können durch den Abbau der organisatorisch bedingten funktionalen Schnittstellen Reibungsverluste in Form von Information, Zeit und Geld vermieden oder reduziert werden. Und viertens vereinfacht es die Innovation und Flexibilität, welche Teile der Differenzierungsstrategie sind.

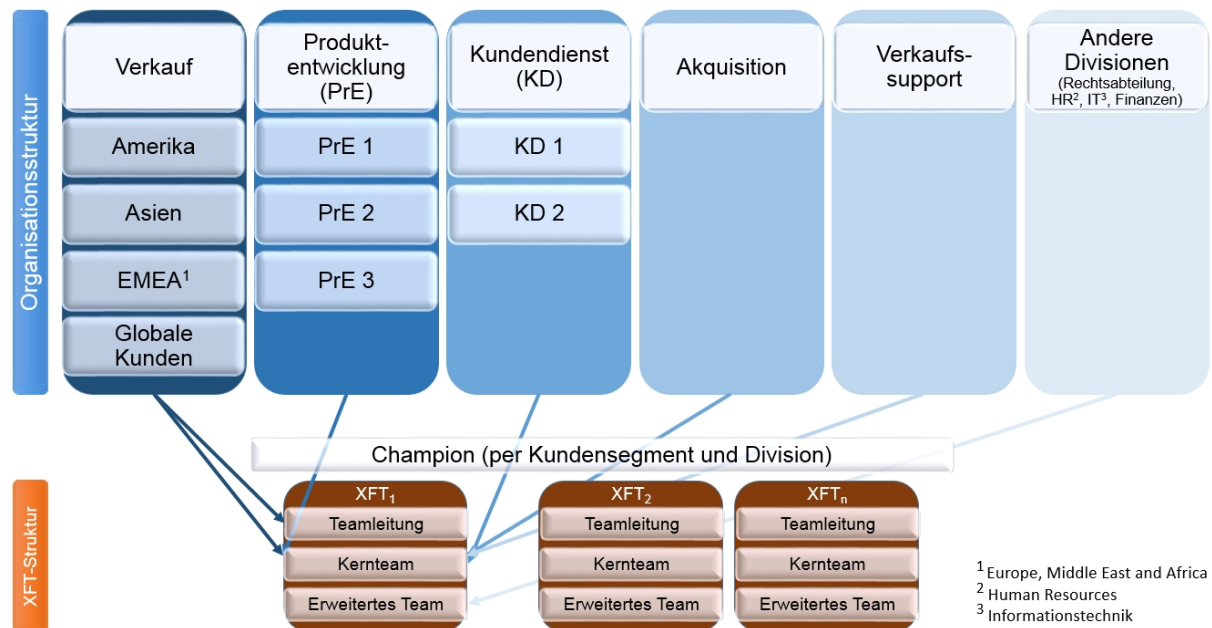
Das oberste Ziel dieser strukturellen Veränderung ist somit die Unterstützung des kulturellen Wandels in der Unternehmung, welche die Loyalität der Kunden begünstigen soll.

1.1.2 Set-up und Organisationsstruktur

Seit der oben beschriebenen Reorganisation hat jeder Kunde ein cross-funktionales Team, welches ihn direkt betreut. Mit Ausnahme der XFTs, welche globale Kunden betreuen, ist jedes XFT einer Verkaufsdivision (Verkaufsregion) und einem Kundensegment zugeordnet. Es gibt drei Kundensegmente: Globale Kunden, Grosskunden und Kleinkunden. Die Globalen Kunden sind gleichzeitig eine Division und ein Kundensegment. So gibt es insgesamt sieben

Zugehörigkeitsmöglichkeiten für die XFTs: Amerika Grosskunden, Amerika Kleinkunden, Asien Grosskunden, Asien Kleinkunden, EMEA Grosskunden, EMEA Kleinkunden und Globale Kunden. Diese sieben Einheiten werden jeweils durch einen Champion betreut. Die Zusammensetzung der einzelnen XFTs, wie in Abbildung 1 dargestellt, besteht aus der Teamleitung, einem Kernteam und einem erweiterten Team.

Abbildung 1: Illustrative Darstellung einer möglichen funktionalen Zusammensetzung der XFTs



Eigene Darstellung

a) Teamleitung

Die Teamleitung eines jeden XFTs stammt aus der ursprünglichen Funktion der Kundenbetreuung, dem Verkauf. Sie ist somit innerhalb der angestammten Funktion geblieben und wird von einem Kunden- oder Key-Account-Manager übernommen.

b) Kernteam

Zum Kernteam gehören die Teamleitung sowie weitere Angestellte aus der Verkaufsfunktion. Zudem schliesst es Vertreterinnen und Vertreter aus den Funktionen Produktentwicklung, Kundendienst, Akquisition und Verkaufssupport mit ein. In seltenen Fällen sind auch andere Funktionen, wie zum Beispiel Finanzen, IT oder HR vertreten.

c) Erweitertes Team

Die Zusammensetzung des erweiterten Teams hängt stark vom Kundensegment ab. Die Mitglieder stammen hauptsächlich aus der Finanzabteilung, Rechtsabteilung, IT oder HR.

d) Champion

Die Hauptaufgabe der Champions liegt vornehmlich in XFT-übergreifenden Besprechungen hinsichtlich des gesamten Kundensegments in der jeweiligen Region. Des Weiteren

unterliegen dieser Rolle auch die Koordination mit den anderen Champions sowie der Rapport zum entsprechenden Geschäftsleitungsmitglied. Weitere Aufgaben, wie beispielsweise das Coaching der Teamleitung, liegen in seinem eigenen Ermessen.

Momentan existieren 199 XFTs, welche sich aus durchschnittlich 13 Kernmitglieder und 15 Mitglieder des erweiterten Teams zusammensetzen. Eine mitarbeitende Person kann in mehr als einem XFT tätig sein. Während die Mitglieder des Kernteams in allen Aspekten der Kundenbeziehung involviert sind, werden die Mitglieder des erweiterten Teams nur ad hoc beigezogen und haben deshalb vorwiegend einen beratenden oder unterstützenden Charakter. Da für vorliegende Arbeit das Team und die Teamarbeit im Vordergrund stehen, ist der Fokus ausschliesslich auf das Kernteam gerichtet.

Ein weiteres Merkmal der XFTs ist die geographische Zerstreuung der Mitglieder. Der Grad der Virtualität ist von Team zu Team unterschiedlich und reicht von Teams, in denen alle Mitglieder am selben Standort und in demselben Gebäude tätig sind, bis hin zu solchen, in welchen die Mitglieder auf dem gesamten Globus verteilt sind.

1.1.3 Bestehendes Monitoring

Cross-funktionale Teams werden heutzutage sehr häufig eingesetzt. Die dabei potentiell erreichbaren Vorteile können jedoch in vielen Fällen nicht genutzt werden. Gemäss einer Studie von Tabrizi (2015) sind die Probleme von XFTs fundamental und 75% dieser Teams sind dysfunktional. Dies bedeutet nicht nur, dass der Mehraufwand oft grösser als der zusätzlich generierte Nutzen ist, sondern auch, dass die XFTs in ihrem Vorhaben meistens scheitern. Das Unternehmen ist sich dieser Problematik seit Einführung dieser Teams bewusst und überprüft deshalb die Qualität der teaminternen Zusammenarbeit mittels jährlicher Umfrage. Diese beabsichtigt einerseits das Monitoring bezüglich der Entwicklung der XFTs, andererseits sollen dadurch die schwächsten Teams von den stärksten lernen können.

Tabelle 1: Ursprünglicher XFT Fragekatalog

Please write in one suggestion that would improve the performance of the XFT.
If asked, how likely are you to recommend this XFT to a potential new Core Team member?
Our XFT goals are clearly linked to this client's needs/objectives.
We are making best use of our resources to deliver as committed to this client.
Our XFT effectively shares news, information and activities regarding this client.
Our XFT has the necessary relationships, trust, openness and behaviours.
I proactively contribute to this XFT.
My overall performance rating will be impacted by my contribution to this XFT.
Please use this space to provide detail about any of your responses above.

Eigene Darstellung

Die bis anhin benutzte Umfrage, ersichtlich in Tabelle 1, wurde auf anonymer Basis mit den Teammitgliedern (ausschliesslich Teamleitung) durchgeführt. Einzig die Zuordnung der einzelnen Feedbacks zum entsprechenden XFT war möglich. In vergangenen Jahren wurden die Resultate der Umfrage auf drei Ebenen rapportiert: XFT-Level, Kundensegment-Level per Division und Gesamtübersicht. Die XFT-Level Reporte wurden der jeweiligen Teamleitung zugestellt. Diese war in der Folge für die Verbesserungspläne und deren Implementierung zuständig. Die Kundensegment-Level-Reporte wurden pro Region dem jeweiligen Champion vorgelegt und die Gesamtübersicht mit der Geschäftsleitung besprochen.

1.2 Problemstellung

Nach der letzten Durchführung im Jahre 2015 war die generelle Meinung der Teamleitungen, dass die Umfrage keine nützlichen Erkenntnisse mehr liefert. Ein wesentlicher Grund für diese Ansicht war der damalige Entwicklungsstand der XFTs, welcher anscheinend ein akzeptabler Plafond erreicht hat. Auf Anraten des Sponsors der Umfrage und Geschäftsleitungsmitglieds, wurde innerhalb der Geschäftsleitung jedoch entschieden, die Umfrage trotzdem weiterzuführen. Dies aber mit der Auflage, dass sie geringfügig überarbeitet werden soll, sodass mehr Erkenntnisse gewonnen werden können. Ausschlaggebend für diesen Entscheid war, dass die Effektivität der XFTs für den Unternehmenserfolg kritisch ist und die Geschäftsleitung darin nach wie vor Potenzial sieht. Daraus lassen sich zwei Probleme ableiten. Das Grundproblem ist die ungenügend effiziente Teamarbeit. Das zweite Problem liegt darin, dass bestehende Ansätze zur Effektivitätssteigerung nicht mehr zielführend sind.

1.3 Zielsetzung und Fragestellung

Der Fokus dieser Arbeit richtet sich auf das Steigern der Effektivität dieser cross-funktionalen und virtuellen Teams. Das Ziel besteht somit darin, Handlungsempfehlungen für die Teamleitung, das Senior Management und die Geschäftsleitung auszuarbeiten. Dadurch ergibt sich folgende zentrale Fragestellung:

Welches sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Steigerung der Effektivität innerhalb des XF-Kernteam und welche Handlungsempfehlungen lassen sich daraus für Führungskräfte unterschiedlicher Stufen ableiten?

1.4 Vorgehensweise

Der Vorgang kann in vier Schritte unterteilt werden. Zuerst wird der bestehende Umfragekatalog hinsichtlich Form und Inhalt überarbeitet und geprüft. Danach erfolgt die Durchführung der Umfrage, welche anschliessend die Analyse der Daten erlaubt, aufgrund welcher letztlich die Handlungsempfehlungen ausgearbeitet werden.

1.5 Abgrenzungen

Die theoretische Grundlage beschränkt sich auf Recherchen in Bezug auf allgemeine Arbeitsteams, cross-funktionale Teams, virtuelle Teams oder Projektteams. Studien über andere Teamformen werden nicht berücksichtigt.

Das Output der Teams wird durch das subjektive Empfinden der Teammitglieder gemessen. Qualitativ messbare Performancedaten, wie beispielsweise Antwortzeiten, Qualität oder Innovation werden nicht berücksichtigt. Jedoch werden Kundenzufriedenheitsdaten als Sekundärdaten hinzugezogen, um eine Gegenüberstellung von Kundenfeedback und XFT-Resultaten zu erstellen. Weitere Umfragedaten werden hier nicht einbezogen.

Die Ergebnisse werden in aggregierter Form analysiert, da eine individuelle Analyse der 199 XFTs den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde.

Die Arbeit erhebt nicht den Anspruch, die Teamarbeit in ihrer vollen Komplexität zu erfassen. Sie richtet ihr Augenmerk nur auf die erfolgversprechendsten Faktoren.

Der Einfluss der nicht-anonymen Umfrage kann nicht quantifiziert werden, da es kein Vergleichssample gibt.

1.6 Aufbau der Arbeit

Die Einleitung dieser Arbeit soll einen Überblick über die Ausgangslage bieten sowie die Struktur der Organisation und die Zusammensetzung der individuellen cross-funktionalen Teams in einer zusammenfassenden Art darstellen. Zudem werden die bestehenden Probleme erläutert und das Ziel formuliert, woraus sich die zentrale Fragestellung ableiten lässt. Ausserdem werden die Vorgehensweise erklärt, die Abgrenzungen aufgezeigt und der Aufbau der Arbeit dargestellt.

Das folgende Kapitel setzt sich mit der Theorie auseinander. In diesem werden verschiedene Modelle zur Teamdynamik vorgestellt sowie die relevanten Erfolgsfaktoren identifiziert und detailliert betrachtet. Dies geschieht unter spezieller Beachtung der Cross-Funktionalität und Virtualität.

Der empirische Teil beginnt im dritten Kapitel mit der Methode, in der zuerst auf die Literaturrecherche eingegangen wird. Darauf folgend wird die Erstellung des Fragebogens erläutert. Anschliessend folgen die Erklärung der Datenerhebung sowie die Zusammensetzung des Samples. Die Beschreibung der Verfahren zur Auswertung der quantitativen und qualitativen Fragen bildet den Abschluss dieses Kapitels.

Der zweite Teil der Empirie beinhaltet im vierten Kapitel die Darstellung der Ergebnisse. Zuerst werden die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche vorgestellt, woraus der Fragekatalog entstand. Danach folgen die quantitativen und qualitativen Analysen, welche sich auf die

relevantesten Items beschränken. Ausserdem werden diese Items in Abhängigkeit von Attributen wie Dienstalter oder Teamgrösse untersucht. Ein spezielles Augenmerk richtet sich auch hier auf die Resultate hinsichtlich funktionaler Diversität und Virtualität. Zudem werden die Korrelationen zwischen den abgefragten Items und der subjektiv eingeschätzten Effektivität dargestellt.

Im fünften Kapitel folgt die Diskussion mit der Beantwortung der Fragestellung. Anschliessend werden die Ergebnisse interpretiert und die Handlungsempfehlungen darauf basierend ausgearbeitet. Zu guter Letzt wird die Methode kritisch beleuchtet und ein Ausblick gegeben.

2. Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel wird auf eine Auswahl relevanter und teambezogener Themen eingegangen, welche die Basis für den analytischen Teil bilden sollen. Das Fundament besteht aus einer Auswahl von gängigen Theorien und Modellen zur Gruppendynamik und Teamarbeit, wobei der Fokus auf prozessuale, soziale und motivationale Elemente in IPO-Modellen gerichtet ist. Daraufhin werden die erfolversprechendsten Erfolgsfaktoren detaillierter betrachtet.

In der Literatur findet sich keine einheitliche Unterscheidung zwischen „Gruppe“ und „Team“ und wird häufig auch als Synonym gebraucht. Aus diesem Grunde werden in vorliegender Arbeit beide Ausdrücke gleichgesetzt und im Sinne einer Arbeitsgruppe verwendet. Diese definiert sich aus einer strukturierten Gruppe von Leuten mit einem gemeinsamen und definierten Ziel. Sie interagiert koordiniert, um die einzelnen unterliegenden Arbeiten für die Erreichung des Ziels zu erledigen (Forsyth, 1999).

2.1 Teamdynamik im Input-Prozess-Output-Modell

Aufgrund der verschiedenen Blickwinkel, von welcher man die Teamdynamik betrachten und zu erklären versuchen kann, gibt es diverse Modelle in der Forschungsliteratur. Dies ist vor allem auf die wachsenden Erkenntnisse in der Organisationspsychologie, wie auch durch den jeweiligen Zeitgeist hinsichtlich der Anwendung von Teams in Organisationen, zurück zu führen. Der gemeinsame Nenner all dieser Theorien besteht in der Erklärung des Team-Outputs durch die Identifizierung der Variablen im Modell. Was aber unter dem Output des Teams verstanden, welcher Fokus verwendet und wie die Zeitkomponente eingesetzt wird, ändert sich von einem Modell zum andern.

Das populärste Modell bis Ende des letzten Jahrhunderts (Guzzo & Shea, 1992) und die auch heute noch dominante Form, basiert auf einer prozessualen Betrachtung und unterteilt die Arbeit im Team in drei Komponenten, wie in Abbildung 2 dargestellt: Input, Prozess und Output. Obwohl es unterschiedliche Auffassungen dieser Bausteine gibt und teilweise

zusätzliche Faktoren eingefügt werden, scheint dieses Input-Prozess-Output-Modell (IPO-Modell) ein anwendbares und anerkanntes Grundkonzept zu sein. Die Urväter dieses klassischen Modells sind McGrath (1964) und Steiner (1972) und sehen die Teamarbeit als sequentiellen Ablauf der einzelnen Komponenten. Denison, Hart und Kahn (1996) beispielsweise benennen es als Context-Process-Outcome Modell, um ihm einen ganzheitlichen Charakter zu verleihen. Hackman (1987) stellte fest, dass dieses Modell von der Annahme ausgeht, dass die Inputfaktoren einzig mittels Gruppeninteraktion (Prozess) auf das Gruppenergebnis (Output) wirken und somit eine einseitige Wirkungsrichtung hat. Dieser einseitige Verlauf und die Reduktion der Gruppeninteraktion auf Prozesse sind vor allem in den Forschungsanfängen zu finden und basiert meistens auf theoretischen Überlegungen der Sozialpsychologie, welche die Komplexität der Teams gemäss Ilgen, Hollenbeck, Johnson und Jundt (2005) und Moreland (1996) ungenügend charakterisieren. Lewin wählte bereits in den 1930er Jahren in seinen Forschungsarbeiten über Kleingruppen einen realistischeren Ansatz. Dieser untersuchte die Teams im angestammten Umfeld, also in der Organisation, wo zusätzliche Faktoren von aussen auf die Gruppe wirken konnten. Zudem erkannte er auch, dass die Gruppendynamik und das Verhalten der Teammitglieder nicht nur von aussen betrachtet werden dürfen, sondern auch aus der Sicht der Teammitglieder. Denn erst dies lasse Aussenstehende das Verhalten der Individuen innerhalb der Gruppe verstehen. Lewin verfolgte somit einen organisationspsychologischen Ansatz, welcher aber zu stark auf das Individuum einging und dabei die Gruppe als zu untersuchende Einheit vernachlässigte (Moreland, 1996).

Abbildung 2: Klassisches Input-Prozess-Output-Modell

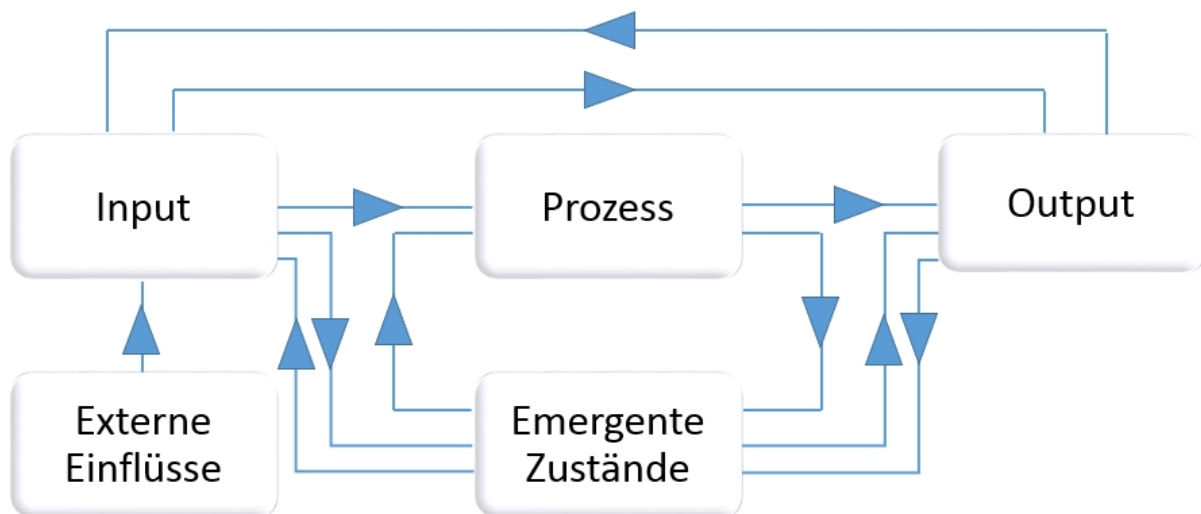


Eigene Darstellung

Wie bereits erwähnt, ist das IPO-Modell später mit zusätzlichen Faktoren erweitert worden (z.B. Denison et al., 1996). Marks, Mathieu und Zaccaro (2001) bemängelten im klassischen Modell die Handhabung der Prozesse, worin sich, gemäss ihnen, verschiedenste Themen einnisten konnten. Dies sind beispielsweise die kollektive Sozialisation, die Wirksamkeit oder der Zusammenhalt. Diese seien keine Prozesse, sondern emergente Zustände. Marks et al. (2001, S. 357) definieren diese als „constructs that characterize properties of the team that are typically dynamic in nature and vary as a function of team context, inputs, processes, and

outcomes“. Sie haben also vielmehr beschreibenden Charakter von kognitiven, motivationalen und affektiven Zuständen, als dass sie prozessbasierte Interaktionen umschreiben. Emergente Zustände können einerseits Inputs, andererseits auch zeitnahe Outputs sein. Im Weiteren definiert Marks et al. (2001, S. 357) Teamprozesse als „members' interdependent acts that convert inputs to outcomes through cognitive, verbal, and behavioral activities directed toward organizing taskwork to achieve collective goals“. Die Prozesse sollten somit auch als Mediatoren betrachtet werden, welche die Einflüsse transformieren und auf die Teamleistung weiterleiten. Ilgen et al. (2005) nennen dieses Modell Input-Mediator-Output-Input (IMOI)-Modell, wobei „Mediator“ die Prozesse ersetzt und der letzte „Input“ auf ein zyklisches Feedback hinweist. Trotz dieser Veränderung im Konstrukt folgt es nach wie vor dem IPO-Modell. Abbildung 3 zeigt diese mögliche Erweiterung als Beispiel. Auch Marks et al. (2001) sehen das IPO-Modell als wiederkehrenden Prozess. So wird das Outcome der vorangegangenen Prozessfolge oft zum Input für den nächsten Zyklus. Zudem stellten sie fest, dass die Teammitglieder mehrere Aufgaben im gleichen Zeitraum bearbeiten und somit gleichzeitig in verschiedenen IPO-Prozessen sind.

Abbildung 3: Erweitertes Input-Prozess-Output-Modell



Eigene Darstellung, in Anlehnung an Cohen und Bailey (1997, S. 244)

Durch diese Kritik am klassischen Modell wurden von etlichen weiteren Autoren komplexere Modelle vorgeschlagen (z.B. Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1987; Ilgen et al., 2005; Marks et al., 2001; McDonough, 2000; McGrath, Arrow & Berdahl, 2000; Richardson & West, 2010; Schermerhorn, 2013), welche das lineare, einseitig gerichtete, prozessbasierte und einmal zu durchlaufende Modell veränderten. Die Absicht bestand in der Adaptierung des Modells für ein reales Team mit einer Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft (McGrath et al., 2000).

Da sich hauptsächlich die Wirkungsweise dieser neuen Modelle von den alten unterscheiden, wobei gewisse Faktoren nun auch einen indirekten Einfluss auf das Outcome über den Gruppenprozess oder über psychosoziale Eigenschaften (emergente Zustände) aufweisen

(Cohen & Bailey, 1997), lassen sich die meisten dieser Neuerungen trotzdem in die klassischen drei Komponenten unterteilen (Marks et al., 2001).

Im Folgenden werden zuerst die Hintergrundinformationen zu den für diese Arbeit ausgewählten Modellen gegeben. Danach folgt nacheinander die Beschreibung der drei Komponenten Input, Prozess und Output, wobei sie im Sinne Denisons et al. (1996) und Marks et al. (2001) angewendet werden. Dies bedeutet, dass die externen Einflüsse und emergenten Zustände, dem Input zugeordnet werden. Da die klassischen Modelle von McGrath und Steiner nicht genügend aktuell sind, werden sie hier nicht erläutert.

2.1.1 Kurzerläuterung der Modelle

Die Auswahl an Theorien und Studien ist kaum überblickbar, wodurch eine starke Einschränkung vorgenommen werden musste. So richtet sich der Fokus vor allem auf Modelle jüngerer Zeit, welche nun in chronologischer Reihenfolge erläutert werden.

a) Modell nach Hackman

Hackman (1987) geht von einem normativen Ansatz aus und erkennt drei verschiedene Arten von Voraussetzungen, welche Einfluss auf die Effektivität der Gruppe haben. Diese Voraussetzungen müssen erstens eine gute Leistung fördern, zweitens die Talente und Kompetenzen effektiv einsetzen lassen und drittens zum Einsetzen von geeigneten Arbeitsstrategien anregen. Hackman (1987) war bestrebt, ein generalisiertes Modell zu erstellen, welches als Leitfaden für das Management geeignet ist. Er umschreibt die Kriterien zur Messung der Effektivität als produktiver Output der Teamarbeit, soziale Prozesse während der Teamarbeit und als die erlebte Gruppenerfahrung. Damit erweitert er das klassische Modell um soziale und persönliche Kriterien.

b) Modell nach Cohen und Bailey

Cohen und Bailey (1997) basieren ihr Modell auf ihrer Review über erstellte Studien zwischen 1990 und 1996 und räumen ihrer Modellstruktur einen heuristischen Ansatz ein, welches die Teameffektivität erklären soll. Cohen und Bailey (1997, S. 243) definieren Effektivität als „function of environmental factors, design factors, group processes, and group psychosocial traits“. Durch den Einbezug der Umweltfaktoren als externe Einflüsse, erweitern Cohen und Bailey die Modellgrenzen und schliessen das Organisationsumfeld mit ein. Die Umweltfaktoren wirken auf die Inputfaktoren, welche „design factors“ genannt werden. Sie sind die Gestaltungsfaktoren, da sie vom Management direkt manipuliert werden können, um Einfluss auf die Effektivität zu nehmen. Weitere Inputfaktoren sind die „psychological traits“, welches die psychologischen Zustände sind. Dies sind in der Regel sich langsam verändernde Zustände des Teams, welche auf den Teamprozess wirken. Als Output betrachten Cohen und Bailey (1997) verschiedene Arten von Ergebnissen.

c) Modell nach McDonough

McDonough (2000) erkannte, dass immer häufiger cross-funktionale Teams in Organisationen eingesetzt, diese aber nicht effektiv implementiert wurden. Deshalb untersuchte er die Kriterien für ein erfolgreiches cross-funktionales Projektteam im Produktentwicklungsumfeld. Er befragte Manager, welche Erfahrungen mit cross-funktionalen Teams hatten, welches ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren seien. Die Liste der Faktoren, welche er vorab aus der bestehenden Forschungsliteratur entnahm, gliederte er in drei Komponenten: „stage-setting elements“ (vorbereitende Elemente), „enablers“ (befähigende Elemente) und „team behaviors“ (Teamverhalten). Dabei sind die vorbereitenden sowie die befähigenden Elemente dem Input zuzuordnen, während das Teamverhalten dem Teamprozess gleichkommt. Als Kriterium für das Output gibt McDonough keine eindeutigen Vorgaben. Jedoch ergab seine Befragung, dass der Hauptgrund für die Einsetzung von cross-funktionalen Teams mit Abstand die Produkteentwicklungsgeschwindigkeit ist. Fast gleichauf stehen an zweiter und dritter Stelle die Qualität der entwickelten Produkte und die Kundenzufriedenheit. Erst danach folgt die Erfolgsrate des cross-funktionalen Team-Setups (McDonough, 2000).

d) Modell nach Marks, Mathieu und Zaccaro

Marks et al. (2001) ändern das IPO-Modell relativ stark und unterscheiden zwischen einzelnen zeitlichen Phasen: die Übergangsphase und die Aktionsphase. Ihr Modell basiert somit auf der Idee, dass die Teams in Zyklen auf ihr Ziel hinarbeiten. Diese temporale Betrachtung streicht hervor, dass die IPO-Beziehungen über eine Reihe von Zyklen hinweg stattfinden können und nicht nur einmalig sind. Des Weiteren befindet sich ein Teammitglied meistens nicht nur in einem Zyklus, sondern gleichzeitig in mehreren. So kann es beispielsweise zur gleichen Zeit bei einer Aufgabe in der Übergangsphase und bei einer anderen Aufgabe in der Aktionsphase sein (Marks et al., 2001). Trotz der Veränderungen kann auch ihr Modell in die klassische Aufteilung eingebettet werden. So entspricht die Übergangsphase dem Input und die Aktionsphase dem Prozess. Eine Veränderung ergibt sich jedoch bezüglich des Outputs. Denn dieses kann gemäss Marks et al. (2001) zumindest teilweise zum Input des nachfolgenden Zyklus werden. Dadurch schliesst sich der Prozess, wodurch der Fortbestand sowie die Entwicklung des Teams näher zum Mittelpunkt der Betrachtung gerückt werden.

e) Modell nach Richardson und West

Richardson und West (2010) bedienen sich des klassischen IPO-Modells für die Darstellung und Erklärung der erfolgreichen Teamarbeit. Ihr Konzept basiert jedoch auf einer neueren Bewegung der Psychologie, der sogenannten positiven Psychologie (Levi, 2017). Die Kombination der positiven Psychologie mit dem IPO-Modell soll humanere Arbeitsbedingungen ermöglichen, welche die persönliche Entwicklung der Teammitglieder fördern und ausgezeichnete Produktivität und Innovation mit sich bringen soll

(Richardson & West, 2010). Die Zuordnung der einzelnen Faktoren zu Input, Prozess und Output wurde von Levi (2017) leicht adaptiert und wird so für diese Arbeit übernommen.

2.1.2 Input

Gemäss Schermerhorn (2013) umfasst der Input alle Faktoren, welche das Team auf die bevorstehende Arbeit vorbereitet und dazu ermächtigt. Diese Inputs geschehen in der Regel auf zwei bis drei verschiedenen Ebenen.

a) Hackman

Hackman (1987) betrachtet den Input auf zwei unterschiedlichen Ebenen: die Gruppen-Ebene und der Organisationskontext. Die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Team sind demzufolge entsprechend der Ebene zu verstehen.

Auf der Gruppen-Ebene bedeutet dies die Steigerung der Leistung mittels einer motivierenden Aufgabe. Zudem benötigt es die effektive Einsetzung von Talenten und Kompetenzen durch eine geeignete Gruppenzusammensetzung. Und letztlich erfordert es Gruppennormen, welche das Finden einer geeigneten Arbeitsstrategie begünstigen (Hackman, 1987).

Hinsichtlich des Organisationskontextes benötigt es ein Belohnungssystem, um die Leistung der Teammitglieder zu steigern. Für die Entwicklung und Einsetzung der Talente braucht die Organisation ein System, welches die Mitarbeiter trainiert und weiterbildet. Und für eine sinnvolle und angemessene Arbeitsstrategie erfordert es ein Informationssystem, welches jederzeit Einsicht in die aktuelle Leistungssituation des Teams erlaubt (Hackman, 1987).

b) Cohen und Bailey

Gemäss Cohen und Bailey (1997) wird der Input in drei Ebenen gegliedert. Dies sind: die Aufgabengestaltung, die Gruppenzusammensetzung und der Organisationskontext. Cohen und Bailey nennen diese „Gestaltungsfaktoren“, da sie direkt beeinflusst werden können. Die Aufgabengestaltung beinhaltet beispielsweise die Autonomie des Teams oder die gegenseitige Abhängigkeit der Teammitglieder. Beispiele für die Faktoren der Gruppenzusammensetzung sind Grösse, demographische Ausprägung, Existenzdauer des Teams und Diversität. Der Organisationskontext umschliesst Themen wie Belohnung, Training, Supervision und Ressourcen.

Neben den Gestaltungsfaktoren nennen Cohen und Bailey (1997) die Umweltfaktoren, welche auch zu den Inputs gehören. Umweltfaktoren sind nicht beeinflussbar, üben jedoch eine Wirkung auf die Gestaltungsfaktoren aus. Beispiele hierfür sind Charakteristiken der Industrie, aber auch die konjunkturelle Situation.

Als letzten Inputfaktor nennen sie die psychologischen Zustände, in welchen sich die Teams befinden. Diese sind beispielsweise Normen oder geistige Verbundenheit, welche als

Kohäsion betrachtet werden können. Diese Zustände sind eher schwer zu beeinflussen, haben aber eine relevante Wirkung auf den Teamprozess (Cohen & Bailey, 1997).

c) McDonough

Die Input-Faktoren haben gemäss McDonough (2000) einen vorausgehenden Charakter und reflektieren Handlungen des Managements, welche die Ausführung der Aufgaben vorbereiten und den Weg für diese ebnen. Sie werden von McDonough „stage setters“ genannt. Es sind somit Elemente, die zu Beginn des Projektes berücksichtigt werden müssen.

Wie andere Autoren (z.B. Hackman, 1987) sieht auch McDonough die Zielvereinbarung als wichtiges Element, welches den Teammitgliedern einen gemeinsamen Bezugsrahmen gibt und eine positive Wirkung auf die cross-funktionale Kooperation ausübt. Zu den Inputfaktoren gehört nach McDonough (2000) auch das Empowerment der richtigen Hierarchiestufe. Als dritter Faktor nennt McDonough das Klima, worin sich das Team befindet. Dieses wird hauptsächlich durch das Management generiert. Als letztes nennt er die Kompetenzen der Mitglieder, welche durch die funktionale Diversität im Team die ihnen zur Verfügung stehenden Informationen erhöht. Gemäss McDonoughs Recherche ist die Zielvereinbarung der wichtigste Erfolgsfaktor, gefolgt von der Übertragung der Entscheidungsmacht und Verantwortung.

Die „enablers“ wirken auf den Erfolg des cross-funktionalen Teams, indem sie das Team direkt steuern, Einfluss auf die vorbereitenden Elemente nehmen, oder ein Verbindungselement zu anderen Organisationseinheiten oder zum Markt herstellen. Die „enablers“ sind Personen und zeigen sich als Teamleitung, Senior Management oder als Champion (McDonough, 2000).

Die Teamleitung in cross-funktionalen Teams führt gemäss McDonoughs (2000) Literaturrecherche keinen direkten Teamerfolg herbei, wobei es bis dato nur wenige Studien zur Beziehung zwischen Teamleitung und Teamerfolg gab. Trotzdem ist sie ein wichtiger Faktor für die Ermächtigung des Teams.

Das Senior Management kann gemäss McDonough (2000) direkten Einfluss auf den Teamerfolg ausüben. Dieser Einfluss kann sich somit bei einer konstruktiven Einbringung des Senior Managements positiv auf die vorbereitenden Elemente sowie auf den Gruppenprozess auswirken. Im umgekehrten Falle hat es jedoch auch eine negative Auswirkung auf den Teamerfolg.

Die Wirkung der Champions ist gemäss McDonough (2000) marginal und hat höchstens einen indirekten Einfluss auf das Output. McDonoughs Untersuchung hat ergeben, dass die Teamleitung der wichtigste „enabler“ in cross-funktionalen Teams ist, gefolgt vom Senior Management.

d) Marks, Mathieu und Zaccaro

Beim zeitbezogenen Zweiphasen-Modell von Marks et al. (2001) kann die Übergangsphase als Input betrachtet werden. Es ist die Zeitperiode, in der das Team entweder den vorangegangenen Zyklus evaluiert oder die nächste Aufgabe plant. Dies nennt Marks et al. die „Missionsanalyse“. Dazu gehören die Zieldefinierung, Planung und Formulierung der Strategie sowie verschiedene Abmachungen hinsichtlich der Zusammenarbeit an sich.

Des Weiteren sehen Marks et al. (2001) die emergenten Zustände, wie zum Beispiel der Zusammenhalt oder die Wirksamkeit, als zu kontrollierende Elemente. Dazu benötigt es die interpersonellen Prozesse, welche nicht exklusiv in der Übergangsphase anzutreffen sind. Gemäss Marks et al. sind dazu drei dieser Prozesse notwendig: Konfliktmanagement, Motivations- und Vertrauensbildung sowie Affektmanagement.

e) Richardson und West

Da Richardson und West (2010) die klassische Einteilung übernommen haben und auf weitere Unterscheidungen durch zusätzliche Komponente verzichteten, ist der Input als vorbereitendes Element zu verstehen, welches das Team für die Arbeit rüstet und welcher sich auf die Entwicklung der Teamprozesse auswirkt (Levi, 2017). Die Input Faktoren von Richardson und West (2010), adaptiert nach Levi (2017), sind inspirierende Teamaufgaben, Autonomie und Ermächtigung, Teamdiversität, klare und flexible Rollen, positive soziale Beziehungen, unterstützende Teamleitung und Kohäsion.

2.1.3 Prozess

Die vorab besprochenen Inputs sind die Grundlage für die folgenden Schritte. Jedoch sind sie noch keine Garanten für die Teameffektivität und den Teamerfolg. Sie haben aber einen entscheidenden Einfluss auf die Teamprozesse. Gemäss Schermerhorn (2013) erklärt der Teamprozess die Zusammenarbeit, während das Team die Inputs zu Outputs transformiert. Der Prozess ist somit die eigentliche Aktivität der Gruppendynamik.

a) Hackman

Hackman (1987) sieht im Teamprozess alle Aktivitäten, welche eine zielführende Veränderung herbeiführen und diese sich im Output widerspiegelt. Dazu benötigt es einen genügenden Effort des Teams, ausreichende Kompetenzen und Erfahrung sowie angemessene Arbeitsstrategien.

b) Cohen und Bailey

Cohen und Bailey (1997) sehen im Teamprozess die Interaktionen innerhalb des Teams, aber auch solche mit aussenstehenden Personen. Speziell erwähnt werden die Kommunikation, Konflikte und Kooperation.

c) McDonough

Für McDonough (2000) sind die Teamprozesse ein Ausdruck des Verhaltens der Teammitglieder, beeinflusst durch die vorbereitenden und befähigenden Elemente. Das Verhalten äussert sich in der Kooperation, dem Engagement, Ownership und Respekt. McDonoughs Studie zeigte, dass dabei die Kooperation in cross-funktionalen Teams als wichtigstes Element betrachtet wird. Engagement und Ownership werden als weniger wichtig betrachtet und gegenseitiger Respekt kommt abgeschlagen am Schluss.

d) Marks, Mathieu und Zaccaro

Marks' et al. (2001) zweiter Teil in ihrem Zweiphasen-Modell ist die Aktionsphase. Diese beschreibt die Periode, in welcher das Team mit der Erreichung der definierten Ziele beschäftigt ist. Die konkreten Aufgaben darin werden nicht erläutert, da diese in Abhängigkeit von der Art des Teams sind und somit sehr stark variieren können. Jedoch werden die Tätigkeiten klassifiziert und sind in vier Elemente unterteilt. Diese sind das Monitoring des Leistungsfortschrittes hinsichtlich der definierten Ziele, das Monitoring aller Ressourcen und der Umweltfaktoren, das Monitoring des Teams und deren Arbeit sowie die Koordination. Als unterliegende Prozesse sind auch hier, wie in der Übergangsphase, die interpersonellen Prozesse gegenwärtig (Marks et al., 2001).

e) Richardson und West

Gemäss Richardson und West (2010) benötigt ein gut orchestrierter und integrierter Prozess einen hohen Grad an Innovation, Effektivität und Wohlbefinden. Im Gegensatz zu vielen traditionellen Ansichten betrachtet die positive Psychologie demzufolge die positiven Aspekte des Teamprozesses und geht nicht auf die negativen ein. So sind die elementaren Faktoren für sie das kollektive Vertrauen in das Gruppenpotenzial, der Optimismus, die Reflektion und die daraus gezogenen Lehren, das Vertrauen zu den anderen Mitgliedern sowie die positiven sozialen Interaktionen im Team. Auch Richardson und West (2010) gehen somit nicht auf die tatsächlichen Prozesse ein, sondern beschreiben sie nur hinsichtlich deren Voraussetzungen.

2.1.4 Output

Das Verständnis über die Outputs der Teamarbeit hat sich im Laufe der Zeit stark verändert. Während anfänglich eine rein leistungsorientierte Ansicht dominierte (z.B. McGrath, 1964; Steiner, 1972), werden heutzutage auch andere Werte anerkannt (z.B. Cohen & Bailey, 1997; Marks et al., 2001; Richardson & West, 2010). So zeigt sich für Schermerhorn (2013) nach heutigem Verständnis der Output eines effektiven Teams in einer hohen Produktivität und Mitarbeitendenzufriedenheit sowie in der Viabilität des Teams.

a) Hackman

Da für Hackman (1987) eine rein quantitative und qualitative Betrachtung der erbrachten Leistungen der Komplexität der Teams nicht gerecht werden würde, erarbeitete er sich Kriterien, welche die Erfassung anderer Outputs ermöglicht. Das erste Kriterium bezieht sich nach wie vor auf die Leistung und besagt, dass die erbrachte Leistung die Erwartungen des Kunden treffen oder übertreffen muss. Das zweite berücksichtigt den Zustand des Teams und erfordert, dass die Zusammenarbeit des Teams für kommende Aufgaben erhalten bleibt oder verbessert wird. Beim letzten Kriterium geht es um die Gruppenerfahrung, welche insgesamt eher erfreulich als frustrierend sein soll.

b) Cohen und Bailey

Für Cohen und Bailey (1997) gibt es Outputs auf der Ebene des Individuums, der Gruppen-Ebene und der Organisations-Ebene. Die Effektivität des Teams kann durch die erbrachte Leistung gemessen werden, welche sich beispielsweise in der Quantität, Qualität, Effizienz oder Kundenzufriedenheit erkennen lässt. Des Weiteren betrachten sie die Haltung der Mitglieder, welche sich durch das Commitment, Vertrauen ins Management und ihrer Zufriedenheit ausdrückt. Als letztes gehen sie auf verhaltensbezogene Outputs ein, welche sich zum Beispiel in der Fluktuation oder den Fehlzeiten messen lassen.

c) McDonough

In McDonoughs (2000) Studie bezieht sich das Output auf ein erfolgreiches cross-funktionales Projektteam und berücksichtigt die Anzahl der Markteinführungen neuer Produkte, die Einhaltung des Budgets, die Qualität der Produkte sowie die Mitarbeitendenzufriedenheit.

d) Marks, Mathieu und Zaccaro

Das Zweiphasen-Modell von Marks et al. (2001) geht nicht explizit auf die Definierung des Outputs oder die Merkmale eines effektiven Teams ein. Jedoch lassen ihre weiterführenden Erklärungen zur Handhabung ihres Modells schlussfolgern, dass dieses Modell alle Aspekte des Outputs einbezieht. Dies sind somit produktivitätsbezogene, qualitative, aber auch soziale Merkmale auf der Ebene des Individuums, der Gruppe und der Organisation.

e) Richardson und West

Das Output des positiven IPO-Modells bezieht sich nicht nur auf die Leistung des Teams, sondern schliesst auch emotionale und intrapsychische Merkmale ein. So richtet sich der Fokus auf das Wohlbefinden der Teammitglieder sowie auf das soziale Engagement und die gegenseitige Unterstützung. Zudem werden auch die Teamleistung, die Entwicklung des Teams und ihr Innovationspotenzial berücksichtigt.

2.2 Teamdynamik unter dem Aspekt des Social Loafings

Neben der positiven Betrachtungsweise (Richardson & West, 2010) gibt es auch den negativen Blickwinkel auf die Teamdynamik. Gemäss Latané, Williams und Harkins (1979) gibt es zwei Hauptfaktoren, weshalb eine Gruppenleistung geringer ausfallen kann, als die addierten Einzelleistungen der Individuen dies vermuten lassen. Dies sei einerseits mit dem reduzierten Effort der einzelnen Mitglieder innerhalb einer Gruppe, andererseits mit dem Koordinationsverlust zu erklären. Um den reduzierten Effort in der Gruppe zu begründen, welches unter „Social Loafing“ bekannt ist, wurden viele Studien betrieben. Im Hinblick auf die vorher besprochenen Modelle kann Social Loafing als emergenter Zustand angesehen werden, welcher somit als eine Form von Input auf den Teamprozess wirkt.

2.2.1 Theorie des Social Loafings

Die Studie von Latané et al. (1979) basiert auf einer unveröffentlichten Untersuchung von Maximilien Ringelmann aus dem Jahre 1913, welcher anhand eines Experiments herauszufinden versuchte, ob sich die Zugkraft beim Tauziehen, bei jeweils unterschiedlicher Anzahl Tauziehenden, proportional zu dieser Anzahl verhält. Das Resultat zeigte, dass die Zugkraft mit steigender Anzahl Ziehenden unterproportional anstieg. Latané et al. (1979) legen diesem Gruppenverhalten zwei Erklärungsansätze zugrunde, welche durch weitere Testreihen bestätigt wurden (weitergehende Ausführungen hierzu in Latané et al., 1979). Diese zwei Erklärungsansätze sind Social Loafing und Koordinationsverlust.

Die Basis für den Effekt des Social Loafings lieferte Latané (1981) bereits im Jahre 1973 durch seine Social-Impact-Theorie. Latané erläutert darin die Wirkung von anderen Personen auf ein Individuum. Dabei gibt es zwei Fälle zu unterscheiden, wobei für das Social Loafing derjenige relevant ist, welcher die Wirkung einer konstanten Kraft ausserhalb der Gruppe auf eben diese Gruppe beschreibt. Hierbei besteht die Gruppe aus dem Individuum sowie einer gewissen Anzahl „anderer Personen“. Die Wirkung auf die Gruppe ist eine inverse Potenzfunktion mit einem Exponenten kleiner als eins, bestehend aus den Faktoren Stärke, Unmittelbarkeit und der Anzahl der „anderen Personen“, welche sich in der Zielgruppe befinden. Auf das Beispiel vom Tauziehen angewendet bedeutet dies, dass die Aufforderung zum „Ziehen am Tau“ der konstanten Wirkung, oder dem sozialen Druck, von aussen auf die Gruppe entspricht. Wenn nun die Anzahl der Mitglieder innerhalb dieser Gruppe erhöht wird, nimmt gemäss der Social-Impact-Theorie der durchschnittlich empfundene Druck pro Mitglied ab. Da anzunehmen ist, dass sich die Leistung eines Individuums proportional zum empfundenen Druck verhält, nimmt auch die individuelle Leistung eines Mitgliedes mit zunehmender Gruppengrösse ab. Latané et al. (1979, S. 823) beschreiben Social Loafing daher als „a decrease in individual effort due to the social presence of other persons“.

2.2.2 Ursachen des Social Loafings

Um Social Loafing zu verhindern, müssen die Ursachen für dieses soziale Verhalten erkannt werden. Latané et al. (1979) nennen drei mögliche Erklärungen. Erstens besteht die Möglichkeit, dass die Gruppenmitglieder die individuellen Leistungen der anderen Mitglieder falsch einschätzen und davon ausgehen, dass diese nicht so hart oder effektiv arbeiten wie man selbst. Diese Annahme wird durch Mangel an Motivation oder Kompetenz der anderen begründet und führt zu einem Leistungsabgleich, um subjektive Gerechtigkeit herzustellen. Als zweite Erklärung nennen sie eine ungünstige Zieldefinierung, wodurch die Evaluierung der Leistung erschwert wird. Die dritte und letzte Erklärung besagt, dass das Resultat nur in einem eingeschränkten Masse der eigenen Leistung zugeordnet werden kann. Es besteht somit die Möglichkeit, sich in der Gruppe zu verstecken und dadurch den negativen Konsequenzen zu entgehen. Zudem bedeutet dies auch, dass bei einer hohen erbrachten Leistung der Verdienst nicht angemessen gewürdigt werden kann. Dies führt zum Gefühl der Entbehrlichkeit der eigenen Leistung. Neben Latané et al. (1979) haben auch andere Forscher diese Phänomene untersucht und weitere Erkenntnisse geliefert, welche im Folgenden erläutert werden.

a) Abgleich der Leistung

In direktem Zusammenhang mit der oben erstgenannten Erklärung steht Jacksons und Harkins' (1985) Theorie, worin sich die Teammitglieder hinsichtlich ihrer individuellen Leistung den anderen angleichen. Als Prämisse gilt die Erwartung der einzelnen Mitglieder, dass die anderen Mitglieder ihre Leistung im Team reduzieren. Dies hat somit einen negativen Leistungsabgleich zur Folge und verringert dadurch die Gesamtleistung des Teams. Dieser Motivationsverlust wird „Sucker Effect“ genannt.

b) Evaluation der Leistung

Gemäss Latané et al. (1979) scheint es im Team eine Umdefinierung des Ziels zu geben. Während das vorgegebene Teamziel auf einer Maximierung der Individualleistungen beruht, ändert jedes Teammitglied sein eigenes Ziel auf ein Optimum. Dies geschieht aufgrund der Annahme, dass in der Gruppe das Ziel einfacher zu erreichen sei als alleine. Somit wird die Leistung von einer maximalen zu einer optimalen reduziert. Hinsichtlich Ziele und deren Evaluierung hat beispielsweise Harkins (1987) herausgefunden, dass wenn die Individualleistungen im Team evaluiert werden können, der Einsatz jedes einzelnen grösser ist, als wenn diese im Teamresultat untergehen.

c) Entbehrlichkeit der Leistung

Trotz klar definierter, standardisierter und evaluierbarer Ziele ist es aber möglich, dass die Gesamtleistung eines Teams im Vergleich zu den Einzelleistungen abnimmt. Kerr und Bruun (1983) erklären dies durch den „Free-Rider Effect“. Dieser besagt, dass sich die

Gruppenleistung reduziert, sobald ein gewisser Leistungsgrenzwert durch mindestens ein Teammitglied erreicht wurde. Dadurch würde das Teamziel erreicht und die individuelle Leistung könne verringert werden. Die eigene Leistung wird somit als entbehrlich für die Erreichung des Teamziels betrachtet. Das Gefühl der Entbehrlichkeit der eigenen Leistung kann auch entstehen, wenn die eigene Aufgabe minderwichtig eingeschätzt wird.

2.3 Teamdynamik im Collective Effort Model

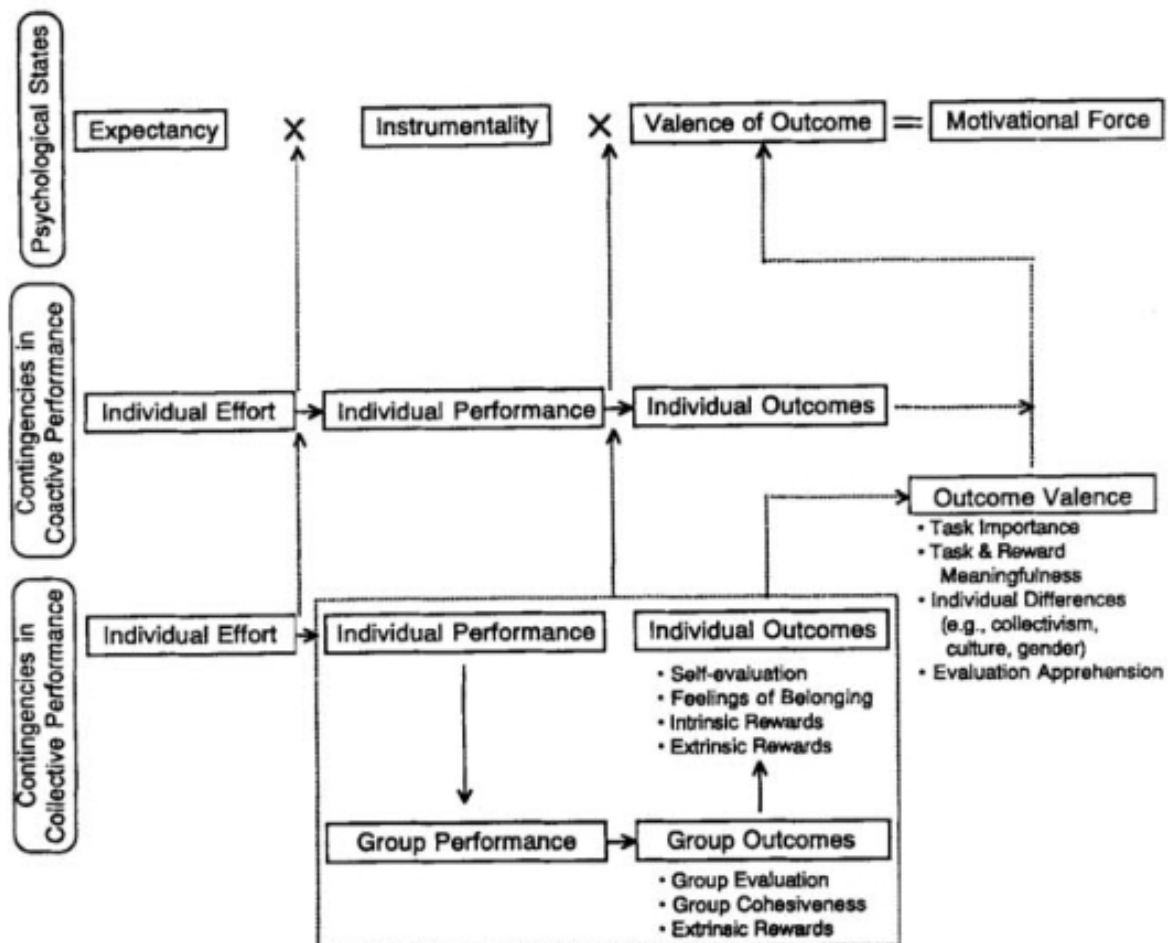
Aus einem anderen Blickwinkel betrachtet, erklären Karau und Williams (1993) die Teamdynamik mittels ihrer Meta-Analyse über Social Loafing, welches im vorangehenden Abschnitt erläutert wurde. Ihr Modell zum kollektiven Effort (CEM) stützt sich auf dem individuellen Erwartungswertmodell der erbrachten Leistung von Vroom und hat somit einen motivationsbezogenen Hintergrund. Vrooms (1964) Modell setzt sich aus drei Hauptfaktoren zusammen: „expectancy“ (Erwartung), „instrumentality“ (Instrumentalität) und „valence“ (Wertigkeit). Die Erwartung bezeichnet eine subjektiv empfundene Wahrscheinlichkeit, dass eine gute Leistung zu einem guten Ergebnis (outcome) führt. Die Instrumentalität beschreibt den Grad, zu welchem eine gute Leistung auch zu einem guten Ergebnis führt. Und die Wertigkeit bedeutet den Grad, zu welchem das Ergebnis als erwünscht und wichtig betrachtet wird. Da die Erwartung alle emotionalen Dimensionen einschliessen soll, umfasst sie nicht nur die Wichtigkeit und Erwünschtheit des Ergebnisses, sondern auch deren Attraktivität und die erwartete Genugtuung. In Abbildung 4 sind diese drei Komponenten unter dem „psychological state“ (psychologischen Zustand) zu finden und zeigt den Zusammenhang dieser gemäss Vrooms Modell. Demzufolge wird ersichtlich, dass die Motivation für ein Individuum in einem individuellen Arbeitssetup aus einer Multiplikation der drei Hauptfaktoren Erwartung, Instrumentalität und Wertigkeit resultiert (Karau & Williams, 1993).

Karau und Williams (1993) haben dieses Modell so erweitert, dass es auch für Arbeiten im Team genutzt werden kann. Dabei unterscheiden sie zwischen der co-aktiven Zusammenarbeit, wo die Einzelleistungen der zusammenarbeitenden Individuen nicht zu einer Gesamtleistung führen, und der kollektiven Zusammenarbeit, welche eine Gesamtleistung aus allen Einzelleistungen erzeugt. In Abbildung 4 werden die Zusammenhänge als „contingencies in coactive performance“, respektive als „contingencies in collective performance“ dargestellt.

In beiden teambezogenen Systemen widerspiegelt sich die Erwartung hinsichtlich der Wertigkeit des individuellen Outcomes in der individuell eingebrachten Leistung. Während diese Leistung im co-aktiven Arbeitssetup direkt zum individuellen Ergebnis führt, sind die Zusammenhänge im kollektiven Arbeitssetup komplizierter. Karau und Williams erweitern den Faktor Instrumentalität im CEM mit weiteren drei Komponenten. Erstens ist dies der wahrgenommene Zusammenhang zwischen der individuellen Leistung und der

Gruppenleistung. Zweitens fügen sie den wahrgenommenen Zusammenhang zwischen der Gruppenleistung und dem Gruppenergebnis ein. Und drittens nennen sie den wahrgenommenen Zusammenhang zwischen dem Gruppenergebnis und dem individuellen Ergebnis. Neben der extrinsischen Belohnung wird das Gruppenergebnis durch die Kohäsion und die Gruppenbewertung geprägt. Das individuelle Ergebnis beruht neben der extrinsischen Belohnung auf der Anerkennung, den Informationen für die Selbsteinschätzung sowie dem Gefühl der Zugehörigkeit (Karau & Williams, 1993).

Abbildung 4: Collective Effort Model



Quelle: Karau & Williams, 1993, S. 685

Folglich beinhaltet die Wertigkeit des Ergebnisses in Karaus und Williams' CEM nicht nur den materiellen und objektiven Wert in Form von Geld, sondern auch eine Reihe von intrinsischen und subjektiven Werten, welche nicht in direktem Zusammenhang mit der Leistung stehen, sondern vielmehr über soziale Interaktionen innerhalb der Gruppe und mit anderen entstehen. Diese subjektiven Werte beeinflussen das Ergebnis insbesondere bei Arbeiten von hoher intrinsischer Bedeutung oder durch die Zusammenarbeit mit sehr respektierten Mitarbeitenden. Neben den bereits erwähnten Erscheinungsformen zeigen sich diese Werte auch in Vergnügen, Genugtuung, Nützlichkeit für das Team, Selbstzufriedenheit oder im

Selbstwertgefühl. Alle diese Outcomes sind relevante Faktoren für eine positive Selbsteinschätzung, solange diese keine Verzerrung der bestehenden Selbsteinschätzung verursachen oder gar im Gegensatz zu dieser steht. Gemäss dem CEM haben demnach klare und leistungsrelevante Informationen von Teammitgliedern, Referenzgruppen, oder durch Selbstreflektion erlangt einen grossen Einfluss auf die Motivation (Karau & Williams, 1993).

Die individuelle Wertigkeit des Endergebnisses hängt somit von verschiedenen Faktoren ab. Die intrinsische Komponente ist für die Verleihung einer persönlichen Bedeutung der Aufgabe relevant. Des Weiteren hängt die Wertigkeit auch von der Wichtigkeit der Aufgabe und der Bedeutung der Belohnung ab. Schliesslich spielt auch der Informationsgehalt des Ergebnisses eine Rolle, welche für die Selbsteinschätzung benötigt wird. Jedoch werden alle diese Faktoren von Individuum zu Individuum unterschiedlich bewertet, basierend auf den jeweils persönlichen Charakteristika, wie zum Beispiel hinsichtlich der individuellen Auffassung der Wichtigkeit einer kollektiven Arbeit (Karau & Williams, 1993).

2.4 Definition des effektiven Teams

Durch die Vielzahl der möglichen Betrachtungsweisen und auch durch die Existenz verschiedener Komponenten in der Teamdynamik, brachte die Forschungsliteratur diverse Definitionen für ein effektives Team hervor. Die Definitionen beinhalten in der Regel unterschiedliche Elemente aus verschiedenen Komponenten, also Teile des Inputs, Prozesses und Outputs. Diese kann zum einen die objektiv messbaren Kriterien, wie beispielsweise Outputrate, Antwortzeit oder Fehlzeiten mit einbeziehen, und zum andern subjektive Wahrnehmungen der Teammitglieder bezüglich der Zufriedenheit, das Commitment zur Organisation oder die Absicht, diese zu verlassen (Cohen & Bailey, 1997).

Im Gegensatz zur früher erwähnten Definition von Forsyth (1999) gehen Cannon-Bowers, Salas und Converse (1993) weiter und definieren die Voraussetzungen für ein effektives Team folgendermassen:

[Team members] must understand their role in the task, that is their particular contribution, how they must interact with other team members, who requires particular types of information, and so forth. Related to this, they must also know when to monitor their teammates' behavior, and when to step in, and help a fellow member who is overloaded, and when to change his or her behavior in response to the needs of the team. (S. 232)

Insbesondere werden hier die Unterstützung der Teammitglieder, das Monitoring sowie das Verhalten der Teammitglieder eingeschlossen.

2.5 Beeinflussungsmöglichkeiten der relevantesten Erfolgsfaktoren

Wie die Recherche in der Forschungsliteratur ergeben hat, gibt es zahlreiche Versuche, die Erfolgsfaktoren des Teams anhand von teamdynamischen Modellen zu identifizieren. Klar wird auch, dass vor allem die Inputfaktoren die beste und einfachste Möglichkeit darstellen, den Gruppenprozess zu manipulieren (z.B. Cohen & Bailey, 1997). Doch aufgrund der verschiedenen Typen von Teams, deren unterschiedlichen Einsatzgebiete und Zielsetzungen, erscheint es als logische Konsequenz, dass es nicht nur eine richtige Lösung geben kann (z.B. Cohen und Bailey, 1997). Sogar für vergleichbare Teams gibt es verschiedene Wege, um effektiv und erfolgreich zu agieren, was gemäss Levi (2017) als „equifinality“ bekannt ist. Cannon-Bowers et al. (1993), aber auch Smith-Jentsch, Cannon-Bowers, Tannenbaum und Salas (2008), gehen noch einen Schritt weiter und sind der Ansicht, dass es wichtiger und erfolgversprechender sei, wenn die Teammitglieder eines Teams ähnliche Ansichten des Teammodells teilen, als dass man das vermeintlich richtige Modell ihnen aufzwingt.

Im Folgenden wird auf die hierfür relevanten und in der Forschung häufig beobachteten und analysierten Erfolgsfaktoren eingegangen. Dieser Abschnitt kann nicht den Anspruch auf Vollständigkeit haben, sondern soll sich im Gegenteil ganz gezielt auf mögliche Hebel fokussieren. Aufgrund der komplexen Wirkungsmechanismen der Teamdynamik werden die Erfolgsfaktoren nicht isoliert betrachtet, sondern innerhalb des Kontexts, was unweigerlich zu Vermischungen der Faktoren führen kann.

2.5.1 Teamaufgabe

Die Teamaufgabe als zentrales Moment in der Teamdynamik wird in jedem der erläuterten IPO-Modelle als relevant angesehen. Sie umfasst verschiedene Aspekte und beinhaltet die Art der Teamaufgabe und die Autonomie des Teams, diese zu erfüllen. In Bezug zur Autonomie werden auch das Empowerment des Teams sowie die Definierung der Strategie zur Verrichtung der Aufgabe gesetzt.

Als wohl eine der wichtigsten Voraussetzung, sollte die Teamaufgabe motivierend (Hackman, 1987) und inspirierend (Richardson & West, 2010) sein. Gemäss Richardson und West (2010) sollte diese Aufgabe Teil einer überzeugenden Vision des Managements sein, und Hackman (1987) sieht sie als Teil eines bedeutungsvollen Ganzen, welches den intrinsischen Wert der Aufgabe erhöht (Karau & Williams, 1993). Basierend auf der Anforderung und der umfassenden Vision, gilt es in der vorbereitenden Phase innerhalb des Teams die Mission zu definieren, wovon die Ziele abgeleitet werden können (Marks et al., 2001). Dazu muss das Team empowered sein (McDonough, 2000) sowie eine gewisse Autonomie erhalten (Aime, Humphrey, DeRue & Paul, 2014; Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1987). In virtuellen Teams, wo eine enge, aufgabenzentrierte Führung aufgrund der geographischen Distanz praktisch

auszuschliessen ist, muss der Autonomie des Teams und deren Mitglieder eine noch grössere Bedeutung zugesprochen werden (Orlikowski, 2002). Durch das Empowerment und die Autonomie kann in der Folge die Strategie zur Erreichung des Ziels erarbeitet werden (Marks et al., 2001). Zaccaro, Rittman und Marks (2001) räumen ein, dass man sich für die Zieldefinierung individuell, aber auch in der Gruppe Zeit nehmen muss. Um auf kurzfristige interne oder externe Veränderungen ohne Hektik reagieren zu können, empfiehlt Marks et al. (2001), auch eine alternative Strategie auszuarbeiten. Idealerweise lassen sich die Konsequenzen dieser alternativen Strategie durch ein unterstützendes Informationssystem simulieren (Hackman, 1987).

Für eine bestmögliche Vorbereitung hinsichtlich einer bevorstehenden Teamaufgabe empfiehlt Zaccaro et al. (2001) die sogenannte kollektive Metakognition, welches die individuelle und kollektive Reflexion über die Aufgabenbewältigung ist. Hierbei geht es um die Reflexion darüber, wie man die vorherige Aufgabe angegangen war, wie man mögliche Lösungen evaluiert hat und wie die gewählte Lösung implementiert wurde. Es ist also ein Rückblick auf eine bewältigte Aufgabe. Auch Marks et al. (2001) sehen diesen Einbezug der Lehren des vorangegangenen Zyklus als Ausgangspunkt, um allenfalls Veränderungen bezüglich der Priorisierung der Aufgaben oder der benötigten Ressourcen vornehmen zu können. Jedoch soll eine allenfalls nötige Veränderung in den personellen Ressourcen die Weiterentwicklung der Teammitglieder nicht unterbinden (Richardson & West, 2010). Deshalb müssen die Teammitglieder so ausgewählt werden, dass die Kompetenzen und Erfahrung vorhanden sind, aber die Aufgabe dennoch eine Herausforderung für das Team darstellt (Hackman, 1987). Dieser Mix aus Machbarkeit und Herausforderung sehen Richardson und West (2010) als optimale Voraussetzung, um in den sogenannten „Flow“ zu kommen. Dieser unterstützt das Teamwachstum, die Entwicklung neuer Ziele sowie eine gesteigerte und lustvolle Ausübung der Arbeit (Carr, 2011). Dies hat wiederum eine positive Auswirkung auf die emergenten Zustände, beispielsweise auf die Kohäsion (Marks et al., 2001) oder das Social Loafing (Latané et al., 1979).

2.5.2 Ziele und Belohnungssystem

Genauso wichtig wie die Teamaufgabe scheinen sinnvolle Ziele und ein anspornendes Belohnungssystem zu sein. Denn auch diese werden in allen IPO-Modellen als Inputfaktoren betrachtet.

Das Definieren von Teamzielen hat vielerlei Nutzen. Als erstes wird dadurch dem Team die Richtung vorgegeben und die Grenzen gesteckt. Somit müssen sich die Teammitglieder nicht laufend neu- oder sogar umorientieren (McDonough, 2000). Im Verlaufe der Arbeit kann es aber durch Änderungen in den zur Verfügung stehenden Ressourcen oder Umweltfaktoren

vorkommen, dass sich die Ziele verändern. Dies verlangt eine Neudefinierung dieser (Marks et al., 2001; Orlikowski, 2002). Würden die Ziele nicht angepasst, könnten sie unmöglich oder zu leicht zu erreichen sein. Beides hätte eine indirekte, negative Auswirkung auf die Teamleistung. Denn die Ziele müssen herausfordernd, aber erfüllbar sein (z.B. Hackman, 1987; Marks et al., 2001; McDonough, 2000; Richardson & West, 2010). Zudem sollten die Ziele gemeinsam aufgesetzt werden, sodass sie verstanden und vom gesamten Team getragen werden (Marks et al., 2001; McDonough, 2000). Durch eine weitere Gliederung in Hauptziele und Unterziele (Marks et al., 2001) wird die Arbeit strukturiert, welches später die Kooperation unter den Teammitgliedern vereinfacht (McDonough, 2000; Richardson & West, 2010).

Es reicht jedoch nicht, dass nur ein Teamziel bestimmt wird. Dieses muss auf jedes Mitglied heruntergebrochen werden, sodass die einzelnen Aufgaben klar sind (z.B. Levi, 2017). Dies ist gemäss Latané et al. (1979) auch eine wichtige Voraussetzung, um den Effekt des Social Loafings zu verhindern. Denn wenn das Teamziel sowie das individuelle Ziel gemeinsam definiert und akzeptiert werden, sinkt einerseits das Risiko des Sucker Effects (Jackson & Harkins, 1985) und andererseits wird die Einzelleistung evaluierbar, wodurch der geleistete Effort steigt (Harkins, 1987; Latané et al., 1979). Auch in Hinblick auf das CEM scheint die Herunterbrechung des Teamziels ein wichtiger Teil der Zieldefinierung zu sein. Denn damit das Individuum eine motivationsgeladene Erwartung aufbauen kann, muss es den Zusammenhang zwischen der eigenen Leistung und der Teamleistung erkennen (Karau & Williams, 1993).

Mit Blick auf die cross-funktionalen Teams, wo jedes Mitglied seine Rolle durch die zu vertretende Funktion mitbringt und dadurch mindestens die funktionale Aufgabe kennen sollte, scheint das Kernproblem anders gelagert zu sein. Gemäss Parker (2003) fehlt den Teammitgliedern oft der Überblick und sie wissen nicht, wie sich ihr funktionaler Beitrag in das Ganze einfügt. Dies führt dazu, dass sich die Teammitglieder nur für ihren kleinen Teil der Aufgabe verantwortlich fühlen und sich nicht um die gesamte Teamaufgabe kümmern. Aus diesem Grunde erscheint es unmöglich, für ein anderes Mitglied einzuspringen, um Unterstützung zu leisten. Deshalb ist es umso wichtiger, dass diese Teams ihre Mission gemeinsam erarbeiten, das Teamziel kennen, akzeptieren und dahinterstehen (Parker, 2003).

Die Zieldefinierungen auf Team- und auf Teammitglied-Ebene geben nicht nur zusätzliche Motivation, sondern erlauben auch, die erbrachte Leistung auf beiden Ebenen zu evaluieren und durch ein Belohnungssystem zu würdigen. Im Falle einer materiellen Belohnung, kommt zur intrinsischen auch noch eine extrinsische Motivation hinzu. Hackman (1987) fügt aber bei, dass die extrinsische Komponente nicht die aufgabenbasierte, intrinsische Motivation ersetzen darf, sondern diese ergänzen soll. Während es für Hackman (1987) und Cohen und Bailey (1997) klar erscheint, dass die Belohnung, sei es eine immaterielle Würdigung oder eine

materielle Belohnung, auf Teamlevel geschehen muss, spricht das CEM für eine Belohnung auf der Ebene des Teams sowie auf der individuellen Ebene (Karau & Williams, 1993). Nicht ganz eindeutig ist hierzu die Meinung von Parker (2003, S. 49) und schreibt: „We must get away from the ‘star system’ that rewards individuals who stand out from the crowd and begin to reward people who ‘help the crowd perform better.[sic]’.” Es geht aber ganz bestimmt um die Anerkennung der effektiven Teamplayers, welche ihre Erfahrungen teilen, einspringen und Unterstützung leisten, Meetings geschickt durchführen und das Team herausfordern, um eine bessere Leistung zu erzielen. Das bedeutet, dass auch die aktive Beteiligung über die eigene Aufgabe hinaus von der Teamleitung des cross-funktionalen Teams bewertet werden muss. Wenn diese Leistungen nicht anerkannt werden, entsteht das Gefühl, dass die Unternehmung den Effort nicht wertschätzt und die Motivation sinkt demzufolge. Dies bedingt einerseits, dass die Ziele – individuelle sowie Teamziele – während der formellen Zielvereinbarung festgehalten werden und andererseits, dass die Erreichung dieser Ziele auf formellem Weg durch die cross-funktionale Teamleitung bewertet wird (Parker, 2003). Orlikowski (2002) geht noch weiter und erklärt, dass eine hohe Qualität in der Anwendung der MbO-Prinzipien entscheidend ist. Dies betrifft zum einen die bereits erwähnte gemeinsame und auf Konsens basierte Zieldefinierung. Zum andern geht es um die Güte des Feedbacks.

Ein weiterer Aspekt bei cross-funktionalen Teams sind mögliche Zielkonflikte oder konkurrierende Ziele zwischen diesem und der angestammten Funktion (z.B. Denison et al., 1996; Erhardt, Miller, Freeman & Hom, 2014; Tabrizi, 2015). Insbesondere problematisch erscheint gemäss Erhardt et al. (2014) die unabwendbare Priorisierung dieser konkurrierenden Ziele durch das Mitglied selbst, was zu einer Verringerung dessen Commitments führen kann.

2.5.3 Zusammensetzung des Teams

Die Zusammensetzung des Teams kann mittels zweier Dimensionen erfasst werden. Dies sind die inhaltliche und die formale Dimension. Erstere kann als Diversität und letztere als Grösse des Teams gesehen werden.

Die Grösse des Teams ist ein oft genanntes Kriterium im Zusammenhang mit der Zusammensetzung der Gruppe und deren Effektivität (z.B. Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1987; Parker, 2003). Bereits Steiner (1972) stellte fest, dass eine Gruppe mit zunehmender Grösse Prozessverluste erleidet. Auch die Theorie des Social Loafings von Latané et al. (1979) besagt, dass die Grösse einer Gruppe überproportional zum geleisteten Effort verläuft. Weitere Studien belegen diesen Effekt auf die Leistung (z.B. Wheelan, 2009). Eine konkrete Zahl hinsichtlich der Anzahl der Teammitglieder wird aber nur selten genannt. Hackman (1987) sagt beispielsweise, dass die Anzahl der Teammitglieder leicht unter der, technisch gesehen, benötigten Anzahl liegen sollte. Jedoch gibt es Einschränkungen bezüglich dieser Aussage, da

die Forschungsergebnisse stark von der Art der Arbeit abhängen (z.B. Guzzo & Shea, 1992). Unter der Anwendung des Rollenverständnisses nach Belbin (2010) wäre die maximale Anzahl an Teammitglieder acht, sodass jede der acht existierenden Rollen einmal vertreten ist. Dieser Meinung zur ungefähren Grösse teilen verschiedene Autoren, jedoch eher aufgrund der aufkommenden Hindernisse und Schwierigkeiten, wie Konkurrenz, verringerte Kohäsion, geringere Beteiligung oder Streitlust, welchen ein grösseres Team stärker ausgesetzt ist (z.B. Parker, 2003; Schermerhorn, 2013; Wheelan, 2009).

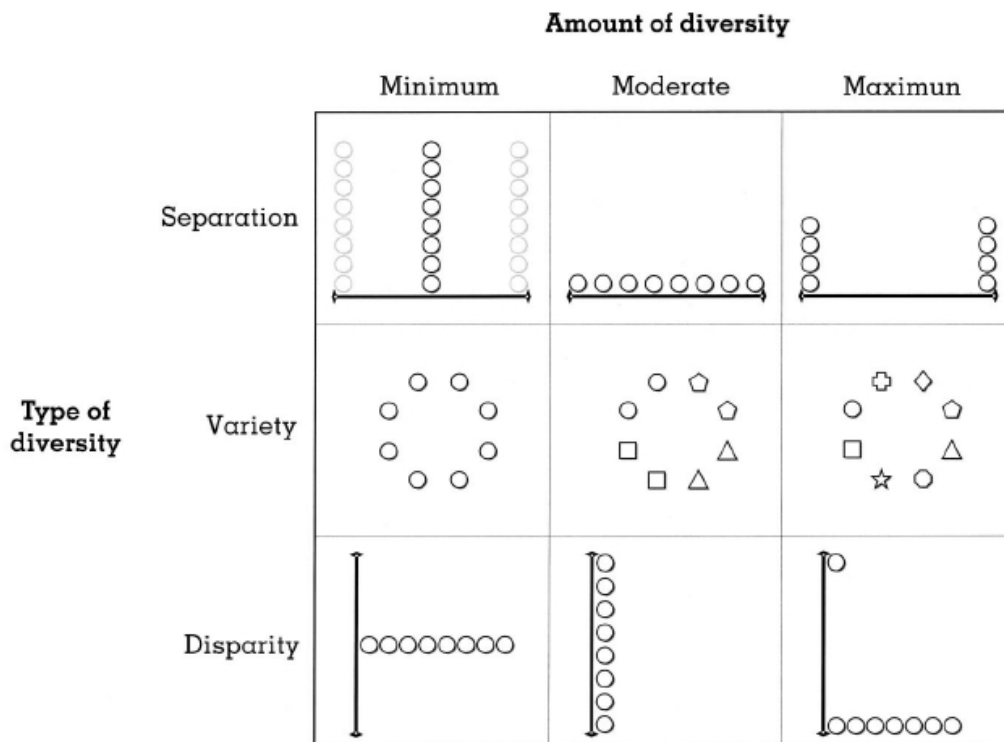
Die inhaltliche Komponente, also die Diversität, ist einiges komplexer als die Gruppengrösse. Eine allgemeingehaltene Definition für Diversität liefert Jackson, Stone und Alvarez (1993, S. 53), worin sich Diversität auf Situationen bezieht „in which the actors of interest are not alike with respect to some attribute(s).“ Die Definition stellt also verschiedene Attribute in Aussicht, worin sich die Individuen einer Gruppe unterscheiden können. Jackson et al. (1993) unterteilen diese Attribute in zwei Klassen. Erstens sind dies die sichtbaren, demographischen Attribute wie Geschlecht, Alter, Dienstjahr oder ethnische Zugehörigkeit und werden von Harrison, Price und Bell (1998) als „surface-level diversity“ bezeichnet. Zur zweiten Klasse gehören die unsichtbaren, persönlichen Attribute wie Wissen, Funktion, Rolle, Verhalten, Gesinnung oder Wertvorstellung, welche Harrison et al. (1998) als „deep-level diversity“ benennen. Während erstere Attribute unverändert bleiben oder sich nur schwer und langsam verändern, sind letztere einfacher zu wandeln (Jackson et al., 1993). Dies stimmt innerhalb der isolierten Betrachtung eines Individuums. Im Gruppenkontext stellt aber die erste, sichtbare Klasse eine einfachere Variante dar, die Diversität der Gruppe zu verändern.

Es gibt einige Studien, welche den Effekt der Diversität auf diverse Elemente der Teamdynamik erforschten. Doch die Resultate sind nicht eindeutig. Zudem wird die Diversität in der Regel nicht genau definiert, sodass die Nachvollziehbarkeit und Vergleichbarkeit sehr schwierig sind (Harrison & Klein, 2007). Jedoch scheint sich eine Mehrheit der Forscher einig zu sein, dass sich eine grössere Diversität im Team eher negativ auf die Teamdynamik auswirkt. So fanden Woehr, Arciniega und Poling (2013) durch ihre Studie, dass sich eine Diversität in den Wertvorstellungen negativ auf die Kohäsion und Effizienz auswirken und mehr Konflikte verursachen. Ancona und Caldwell (1992) haben die Diversität bezüglich Dienstalter und Funktion untersucht. Beides führte bei grösser werdender Diversität zu einer geringeren Kohäsion im Team. Unter dem Aspekt des Führungsstils haben De Poel, Stoker und Van der Zee (2014) den Effekt der Dienstalter-Diversität auf die Leistung des Teams untersucht. Dabei kam heraus, dass die Leistung in einem Team mit grosser Diversität durch einen transformationalen Führungsstil gefördert wird, während ein partizipativer Führungsstil in einem Team mit geringer Diversität von Vorteil ist.

Die Diversität ist ein sehr komplexes Element im Teamprozess und bedarf einer genauen Spezifizierung der Aufgabe, der zu untersuchenden Art der Diversität und deren Mediatoren

(Bell, 2007). So sehen Harrison und Klein (2007) die unterschiedlichen Interpretationen der Diversität als eine mögliche Ursache dieser teilweise inkonsistenten Resultate, welche auch für die Praxis nicht zielführend sind. Deshalb gibt es Versuche, diese zu generalisieren und für die Praxis anwendbar zu machen. Durch eine klare Definierung und Unterscheidung der „within-unit“ (teaminternen) Diversität in drei Typen, bringen Harrison und Klein (2007) eine Struktur in die Forschung der Diversität. Diese Typen sind: „separation“ (Separation), „variety“ (Vielfalt) sowie „disparity“ (Disparität) und sind in Abbildung 5 veranschaulicht.

Abbildung 5: Bildliche Darstellung der drei Typen und Ausprägungsstärken der „within-unit“ Diversität



Quelle: Harrison & Klein, 2007, S. 1202

Als Separation bezeichnen Harrison und Klein (2007) die Zusammensetzung der unterschiedlichen lateralen Positionen der Teammitglieder entlang eines horizontalen Kontinuums. Beispiele dafür sind Werterhaltung, Glauben oder Gesinnung und positionieren sich zwischen Ablehnung und Befürwortung. Es geht hierbei also um Standpunkte. Eine minimale Diversität entsteht, indem alle Mitglieder des Teams den gleichen Standpunkt einnehmen. Die maximale Diversität wird erreicht, wenn die Teammitglieder gleichermassen auf die beiden Endpunkte des Kontinuums verteilt sind. Gemäss Harrison und Klein (2007) zeigen Forschungsergebnisse in der Literatur, dass eine geringere Separation zu erhöhter Kooperation, stärkerem Vertrauen und sozialer Integration führt. Im Umkehrschluss führt dies bei einer grösseren Separation zu geringerer Kohäsion, grösserem Konfliktpotenzial und verminderter Leistung. Die Diversität durch Separation kann zum einen mit der Standardabweichung berechnet werden, wobei es im „within-unit“-Kontext immer um ein Sample und nicht um die Population geht. Die Standardabweichung nimmt mit zunehmender

Grösse des Teams nicht zwingend zu. Als weitere Option kann die Diversität durch Separation mittels mittlerem, euklidischem Abstand berechnet werden (Harrison & Klein, 2007).

Die Vielfalt wird von Harrison und Klein (2007) als die Zusammensetzung der Mitglieder bezüglich unterschiedlicher Kategorien bezeichnet, welche einen einzigartigen Zugang zu relevanten Erkenntnissen, Erfahrungen oder nützlichem Wissen bietet. Vielfalt bezieht sich somit auf Informationen. Dabei kann zwischen einheitlich und andersartig unterschieden werden. Ein gutes Beispiel dafür ist die Funktionszugehörigkeit. Eine uniforme Verteilung mit gleichmässiger Aufteilung der Teammitglieder auf alle möglichen Kategorien führt zu einer maximalen Diversität. Die minimale zeichnet sich durch nur eine Kategorie aus, worin sich alle Teammitglieder befinden. Die prognostizierten Effekte der Vielfalt liegen in der gesteigerten Kreativität und Innovation, besseren Entscheidungsfindungen und grösserem Konfliktpotenzial. Die Vielfalt wird mit Blaus Index berechnet, wobei p der proportionale Anteil der Mitglieder in der Kategorie K darstellt.

$$\text{Blaus Index} = 1 - \sum p_K^2$$

Blaus Index wird durch die variable K limitiert, wird grösser mit zunehmendem K und nimmt bei $K = +\infty$ einen maximalen Wert von eins ein (Harrison & Klein, 2007).

Bei der Disparität handelt es sich gemäss Harrison und Klein (2007) um die teaminterne Zusammensetzung der vertikalen Unterschiede bezüglich sozial geschätzter Ressourcen, wobei „mehr“ als „besser“ betrachtet wird. Hierbei handelt es sich somit um Besitztümer, welches beispielsweise das Einkommen, Prestige, der Status, oder die Entscheidungsmacht sein kann. Die maximale Diversität wird bei diesem Typ bei einer positiv schiefen Ausprägung erlangt, wo ein einzelnes Mitglied am oberen Ende der Skala ist und alle anderen am unteren. Die möglichen Auswirkungen sind erhöhte Konkurrenz unter und Fehlverhalten gegenüber Mitgliedern, verminderte Beteiligung oder Rückzug. Die Diversität durch Disparität kann entweder durch den Variationskoeffizienten oder den Gini-Koeffizienten berechnet werden (Harrison & Klein, 2007).

Für cross-funktionale Teams ist die Diversität, zumindest in funktionaler Hinsicht, die Grundlage für den Erfolg (z.B. Aime et al., 2014; Levi, 2017; Parker, 2003). Jedoch reicht Diversität nicht aus, denn sie muss auch genutzt werden. Dies geschieht durch die Integration von Ideen, Informationen und Perspektiven anderer Funktionen in die eigene Sichtweise (Parker, 2003; Unsworth, 2016). Dafür braucht es jedoch eine offene Haltung und ein „Wirk-Verständnis“. Wenn dieses vorhanden ist, kann die Kreativität genutzt und verschiedenste Ideen generiert werden. Dies kann wiederum – und trotz einer offenen Haltung – zu Konflikten führen, welche aktiv durch die Teamleitung gemanaged, aber nicht unterdrückt, werden müssen. Denn ansonsten wird die Diversität als Stärke zu einer Schwäche. Parker (2003,

S. 172) schreibt somit, dass „Cross-functional teams do produce conflicts among members; we expect it and we want it. But these differences take time and skill to resolve“.

Harrison et al. (1998) untersuchten die Diversität unter Berücksichtigung der Faktoren Zeit und Entwicklungsstand des Teams und fanden heraus, dass Teams mit grösserer Diversität im Anfangsstadium der Teamentwicklung weniger effektiv sind als jene mit geringerer Diversität. Im Verlaufe der Zeit werden letztere aber von ersteren überholt.

Wichtig erscheint gemäss Parker (2003), dass die Grösse des Teams die benötigte Diversität zulässt. Jedoch nur in dem Masse, wo sie auch wirklich benötigt wird und konstruktiv damit umgegangen werden kann. Dies bedeutet, dass jede Funktion minimal vertreten werden sollte. In der Praxis gibt es gemäss Malhotra, Ahire und Shang (2016) auch Situationen, wo eine Funktion überrepräsentiert ist und eine dominante Stellung einnimmt. Unter solchen Umständen kann die Effektivität des Teams leiden. Die Führungskraft kann jedoch diese Dominanz mit einem Sinn für interpersonelle Gerechtigkeit entschärfen und ein psychologisch sicheres Umfeld schaffen.

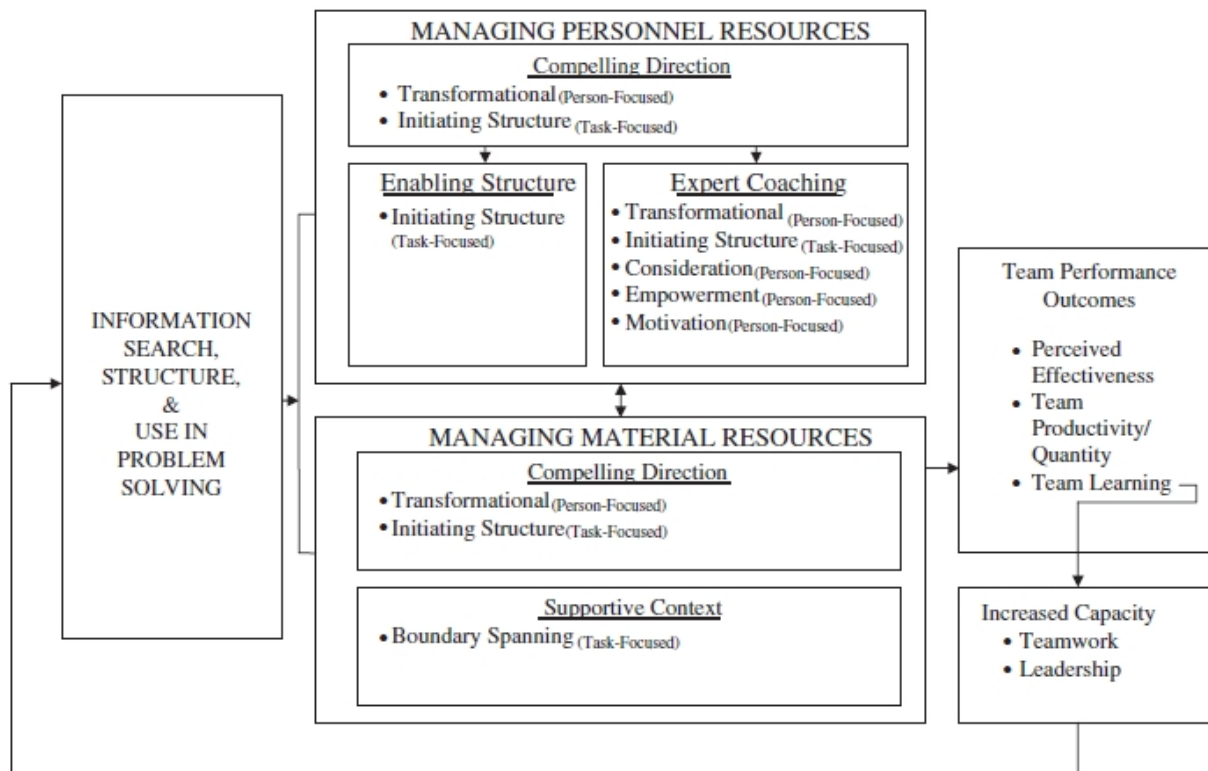
2.5.4 Teamleitung

Die Teamleitung kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. So gibt es zum einen den Aspekt der funktionalen Rolle, welche die Teamleitung einnimmt und in der Literatur ausführlich besprochen wird. Zum anderen gibt es den Blickwinkel auf das handlungsorientierte Verhalten zur effektiven Integration dieser funktionalen Rolle in die Teamdynamik, welcher in der Literatur jedoch seltener zu finden ist (Burke et al., 2006; Zaccaro et al., 2001). In einem cross-funktionalen Team, wo die Teamleitung häufig keine formelle Macht besitzt (Parker, 2003), ist dieser Aspekt umso wichtiger. Denn unter diesen Voraussetzungen müssen die Teammitglieder durch geeignetes Verhalten zur gewünschten Arbeitsleistung geführt werden. Dabei spielen insbesondere motivationale Faktoren eine Rolle (Bass & Bass, 2008). Diese Lücke versuchten Burke et al. (2006), mit einer Meta-Analyse über bestehende Studien zur Erklärung des Zusammenhanges zwischen dem Verhalten der Führungskraft und der Teamperformance zu schliessen. Diese Analyse basiert auf der Verhaltensklassifizierung der Führungskräfte von Fleishman et al. (1991). Sie sehen die Führungsarbeit der Teamleitung als dynamischen Prozess der sozialen Problemlösung, welche mittels einer allgemeinen Antwort darauf gelöst werden kann. Diese allgemeinen Antworten können in vier Kategorien gefasst werden: (1) Die Informationssuche und deren Strukturierung, (2) die Anwendung dieser Information zur Problemlösung, (3) das Management der personellen Ressourcen und (4) das Management der materiellen Ressourcen.

Das Team-Leadership-Modell von Burke et al. (2006), dargestellt in Abbildung 6, verwendet als Ausgangspunkt die informationsbezogenen Aktivitäten. Die Informationssuche und deren

Strukturierung beinhaltet die Suche von Rohinformationen, welche von der Führungskraft durch Strukturierung und Kombinierung in Wissen umgewandelt wird. Diese Daten und Informationen sind relevant für die Problemlösung, zur Erreichung der Ziele oder hinsichtlich des Zielverständnisses (Fleishman et al., 1991).

Abbildung 6: Team Leadership Modell



Quelle: Burke et al., 2006, S. 290

Diese Informationen fließen dann in ressourcenbezogene Führungsaufgaben und dienen der Problemerkennung und -lösung. Dafür benötigt es die Kommunikation dieser Informationen zu den personellen Ressourcen (Fleishman et al., 1991). Gemäss Marks et al. (2001) geschieht dies hauptsächlich in der Übergangsphase, innerhalb welcher die Ziele definiert und die Strategie gemeinsam mit dem Team erarbeitet werden. Das Management der personellen Ressourcen umfasst somit die Planung der Aufgaben, die Entwicklung der Teammitglieder und seiner selbst sowie die Motivierung und das Monitoring der Mitarbeitenden (Fleishman et al., 1991) und wird von Burke et al. (2006) „compelling direction“ (unwiderstehliche Ausrichtung) genannt. Burke et al. (2006) erweitern das Management der personellen Ressourcen mit einer „enabling structure“ (befähigenden Struktur), welche die Zusammensetzung des Teams behandelt (erläutert in Abschnitt 2.5.3). Zudem finden sich hier auch Elemente von Marks' et al. (2001) interpersonellen Prozessen wieder, wie beispielsweise die Konfliktprävention durch Etablierung von Normen oder die Regulierung der Emotionen. Als letztes wird dem Management der personellen Ressourcen das „expert coaching“ hinzugefügt (Burke et al., 2006).

Neben den personellen Ressourcen müssen die Informationen auch für das Management der materiellen Ressourcen benützt werden. Dieses beinhaltet wiederum die „compelling direction“, welche die Planung und Allokation der benötigten materiellen Ressourcen umfasst. Miteinbegriffen sind hier auch deren Unterhalt und adäquaten Gebrauch. Als zweites Element in dieser Kategorie fügen Burke et al. (2006) den „supportive context“ (unterstützenden Kontext) hinzu, welcher die Schnittstelle nach aussen darstellt.

Burke et al. (2006) unterscheiden zusätzlich in ihrem Modell zwischen „task-focused“ (aufgabenzentriertes) und „person-focused“ (personenorientiertes) Verhalten der Teamleitung. Des Weiteren ergänzen sie einzelne Elemente mit dem erforderlichen Führungsstil, welcher hier entweder transaktional oder transformational ist. Diese zwei Führungsstile wurden von Burns (1979) definiert und stammen aus der Politikwissenschaft.

a) Aufgabenorientiertes Führungsverhalten (task-focused)

Das aufgabenorientierte Führungsverhalten verlangt gemäss Burke et al. (2006) den transaktionalen Führungsstil und ist bei der Ausübung zweier Funktionen zielführend. Diese sind „initiating structure“ (initiierende Struktur) und „boundary spinning“ (Schnittstellenbearbeitung).

Der transaktionale Führungsstil stellt gemäss Burns (1979) ein dyadischer Austausch von Informationen zwischen dem „Leader“ und dem „Follower“ dar. Er basiert auf der Idee eines gegenseitigen Austausches. Um ans Ziel zu gelangen, braucht die transaktionale Führungskraft Scharfsinn, um günstige Gelegenheiten zu erkennen, Verhandlungsgeschick, Durchhaltewille und Revanchemöglichkeiten. Bass (1985) generalisierte Burns' politischen Ansatz und wendete den Begriff im Vorgesetztenverhältnis an. In diesem Kontext erkennt die Führungskraft, was das Teammitglied für ihre geleistete Arbeit möchte und versucht dem nachzukommen, sofern die erbrachte Leistung stimmt. Hierbei geht es um die unmittelbare Befriedigung des Eigennutzens des Untergebenen. Die Handlungsmotivation liegt somit in der bedingten Vergütung, dem „active management by exception“ und dem „passive management by exception“ (Bass, 1985).

Die „initiating structure“ umfasst das Verhalten für all jene Prozesse, die eine Minimierung von Rollenunklarheiten und Konflikte verlangt. Das angemessene Führungsverhalten in diesen Prozessen ist vorzugsweise direktiv (Burke et al., 2006).

Beim „boundary spinning“ geht es um den Austausch von Information und um Kollaborationen mit Personen ausserhalb des Teams. Dies geschieht in Hinblick auf die Beschaffung von Ressourcen oder um das Netzwerk zu unterhalten, damit eine grosse Informationsvielfalt für die Problemlösung jederzeit zur Verfügung steht (Burke et al., 2006).

b) Personenzentriertes Führungsverhalten (person-focused)

Die Grundlage für das personenzentrierte Führungsverhalten ist nach Burke et al. (2006) der transformationale Führungsstil und wird bei drei Führungsrollen angewendet: diese sind „consideration“ (Wertschätzung), Empowerment und Motivation.

Gemäss Burns (1979) ist der transformationale Führungsstil komplexer, dafür auch wirksamer als der transaktionale. Bass (1985) erklärt die Transformation als Erweiterung des Bewusstseins bezüglich Wichtigkeit und Wert des Outputs. Die Transformation bezeichnet auch die Änderung des Fokus vom Eigennutzen hin zum Gemeinnutzen des Teams. Zudem beschreibt sie die Befriedigung einer höheren Stufe der Maslow'schen Pyramide. Im Kontext des Führungsverhaltens beschreibt dies einen bedeutsamen und kreativen Austausch zwischen der Führungskraft und dem Untergebenen, wobei die Person immer in ihrem gesamten Umfeld betrachtet wird. Burns (1979) beschreibt dies als die Einflussnahme auf den Untergebenen durch Inspiration, individualisierter Wertschätzung und intellektueller Stimulation. Das transformationale Verhalten hat besonders starken Einfluss im Prozess der „compelling direction“ und des „expert coachings“ (Burke et al., 2006).

Unter „consideration“ verstehen Burke et al. (2006) das Führungsverhalten, welches bestrebt ist, enge Kontakte mit den Teammitgliedern zu pflegen und die Kohäsion zu fördern. Dieses wird erreicht, indem die Bedürfnisse der Teammitglieder befriedigt werden. Die Grundlage dafür ist eine auf Respekt und Vertrauen basierte, zweiseitige Kommunikation.

Das Empowerment verlangt ein Führungsverhalten, welches einen entwickelnden und personenbezogenen Charakter hat. Insbesondere schliesst dies Coaching, Beobachtung und Feedbackverhalten ein. Das Empowerment dient zur Entwicklung des Selbst-Managements und verlangt zudem einen partizipativen und beratenden Führungsstil (Burke et al., 2006).

Die Motivation der Untergebenen wird durch das Vorantreiben und Unterstützen ihrer anhaltenden Bemühungen gefördert. Dies kann durch Wertschätzung oder positive Äusserungen über deren Fähigkeiten erreicht werden und schliesst eine Belohnung und Anerkennung der Leistung mit ein. Die Motivation basiert aber nie auf Zwang (Burke et al., 2006).

Das Team-Leadership-Modell lässt sich gemäss Burke et al. (2006) auf verschiedene Formen der Führung anwenden und ist nicht ausschliesslich für die traditionelle Variante konzipiert.

3. Methode

Die Beantwortung der Fragestellung verlangt zunächst die Überarbeitung des Fragebogens, welche in den folgenden Unterkapiteln erläutert wird. Danach wird der Vorgang der Datenerhebung geschildert und das Sample vorgestellt. Als Vorbereitung für die quantitativen und qualitativen Methodenbeschreibungen wird das Modell spezifiziert.

3.1 Literaturrecherche

Die Literaturrecherche diene als Basis für vorliegende Arbeit und sollte in einem ersten Schritt Modelle für die Teamdynamik liefern, aus denen die Erfolgsfaktoren identifiziert werden können. Diese Faktoren wurden danach analysiert und für die Erstellung des Fragekataloges verwendet. Da die 199 zu analysierenden cross-funktionalen Teams verschiedene Typen und Formen aufweisen, war eine spezifische Recherche nicht möglich. In der Forschungsliteratur wird mit dem Problem der diversen Ausprägungen unterschiedlich umgegangen. Teilweise sind die Modelle auf einen sehr spezifischen Typen ausgerichtet, teilweise sind sie sehr allgemein gehalten. Da der Autor aber keine Indizien für eine grundsätzlich anders funktionierende Teamdynamik in den unterschiedlichen Teamformen finden konnte, wurde das häufig eingesetzte und allgemeingehaltene Input-Prozess-Output-Modell verwendet. Dieses Modell erlaubt, im Gegensatz zu anderen Modellen, eine ganzheitliche Betrachtung der Teamdynamik und eignet sich deshalb am besten für die Untersuchung und Beantwortung vorliegender Fragestellung. Dies insbesondere, da unterschiedliche Formen des IPO-Modells berücksichtigt wurden, wobei eines davon auch spezifisch für cross-funktionale Teams ausgelegt ist. Außerdem wurden auch zwei andere Modellformen berücksichtigt, welche die relevanten Teilaspekte der Teamdynamik hinsichtlich Teamaufgaben, Ziele und Motivation vertiefend untersuchen. Dies ist die Theorie über das Social Loafing und das Collective Effort Model. Diese wurden zusammen mit anderen spezialisierten Recherchen für eine weitere Betrachtung der wichtigsten Erfolgsfaktoren benützt. Die für die Analyse berücksichtigten ganzheitlichen Modelle sind die von Hackman (1987), Cohen und Bailey (1997), McDonough (2000), Marks et al. (2001) und Richardson und West (2010). Für die generelle Untersuchung wurden somit fünf Modelle beigezogen. Das Social Loafing und das CEM wurden aufgrund ihrer Relevanz als weiterführende Teilmodelle erläutert.

3.1.1 Analysevorgang der Literaturrecherche

Aus den oben erwähnten fünf IPO-Modellen wurden die Erfolgsfaktoren deduktiv identifiziert und klassifiziert. Da diese Modelle keine einheitliche Taxonomie verwenden, sind die einzelnen Faktoren teilweise ungleich benannt, in unterschiedliche Gruppen gegliedert oder auf verschiedenen Ebenen betrachtet worden. Dies bedingte als erstes eine Vereinheitlichung

durch den Autor, wobei gleichartiges zu einem Thema gebündelt wurde. Die Faktoren wurden somit aufgrund erstellter Kodierung, dargestellt in Tabelle 2, zu übergeordneten Themen gegliedert. Diese Themen wurden in der Folge auf deren Vorkommen in den verschiedenen Modellen überprüft und notiert.

Tabelle 2: Kodierungstabelle für die Zuordnung der Faktoren zu den übergeordneten Themen

Themen	Faktoren
Aufgaben	Aufgaben, Entwicklung, Autonomie, Empowerment, Strategie
Ziele und Belohnung	Teamziele, individuelle Ziele, extrinsische und intrinsische Belohnungssysteme
Zusammensetzung	Teamgrösse, Struktur, Kompetenzen, Diversität, Rollen, Dienstjahre
Teamleitung	Führungskraft
Teamzustände	Normen, Kohäsion, Klima, soziale Beziehungen, Vertrauen
Aussenfaktoren	Senior Management, Champions, Industrie, Konjunktur
Aufgabenbasierte Interaktionen	Kollaboration, Kooperation, Kommunikation, Information, Unterstützung
Personenbasierte Interaktionen	Aufmunterung, Optimismus, Konflikt
Effort	Engagement, Leistungsfortschritt, Ownership, Reflexion, Beteiligung
Quantität	Quantität, Performance, Leistung, Output-Menge
Qualität	Qualität
Viabilität	Viabilität, Fortbestand, Teamzyklen
Zufriedenheit	Mitarbeitenden Zufriedenheit, Wohlbefinden

Eigene Darstellung

Zudem wurde jedes Thema der entsprechenden Komponente Input, Prozess oder Output zugeordnet. Da die emergenten Zustände im weiteren Sinne zwar Inputfaktoren sind, deren Gestaltungsmöglichkeiten jedoch limitiert sind, wurden diese in der Resultate-Liste (dargestellt in Kapitel 4.1) jeweils mit „(EZ)“ gekennzeichnet.

3.1.2 Zusammenführung der Literatur mit den vorgegebenen Auflagen

Für die Zusammenführung des existierenden Fragebogens mit den Erkenntnissen aus der Literatur wurden die Statements des letztjährigen Fragebogens zu den aus der Literatur identifizierten Themen zugeordnet. Dies ermöglichte den Vergleich der Themen und die Aufdeckung potentieller Lücken aus der Literaturrecherche, und insbesondere solche vom letztjährigen Fragekatalog. Dabei wurde darauf geachtet, dass möglichst viele der existierenden Statements übernommen und diese mit neuen Statements komplementiert werden konnten, sodass die Literatur bestmöglich im Fragekatalog Eingang fand. Zudem wurden die Statements klar und eindeutig formuliert und gemäss Empfehlung von McDonough (2000), wenn immer möglich auf der Stufe des Teams erstellt. Ausserdem sollten Input, Prozess und Output vertreten sein, wobei der Fokus klar auf den Inputfaktoren lag.

Daraus resultierte der erste Entwurf des Fragekataloges, welcher in Anhang A einzusehen ist, und mit dem Head Origination Practices besprochen wurde. Die Notizen dieses beratenden Gespräches sind auch in Anhang A festgehalten, sodass die Änderungen nachvollziehbar

sind. Verallgemeinert gesagt ging es bei den Änderungen um den Abgleich mit existierenden strategischen Initiativen sowie um die Verständlichkeit und Klarheit der Statements.

Danach wurde die Umfrage mit 19 cross-funktionalen Teamleiterinnen und Teamleiter, welche als Meinungsführerinnen und Meinungsführer gelten, einem Pre-Test unterzogen. Darin wurde ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sie den Fragekatalog auf deren Vollständigkeit und Verständlichkeit überprüfen und ihre Meinung mitteilen sollen. Aus den Antworten entsprang ein einziger Veränderungsvorschlag, einzusehen in Anhang B, der sich aber zu spezifisch auf ein Kundensegment bezog und deshalb nicht sinnvoll verallgemeinert werden konnte. Somit wurde dieser Vorschlag nicht berücksichtigt.

Das Ziel des Pre-Tests bestand nicht nur in der Überprüfung der Umfrage, sondern auch in der Schaffung einer breiten Akzeptanz für die Untersuchung. Da die XFTs in hohem Masse unabhängig agieren können, war diese Akzeptanz für alle weiteren Schritte der Untersuchung äusserst wichtig. Als erste Folge davon genehmigte der Sponsor den Umfragekatalog ohne Änderungsvorschläge.

3.2 Datenerhebung

Die Daten wurden als quantitative Vollerhebung per Online-Umfrage gewonnen. Durch die diversen Anforderungen an die Umfrageresultate, welche auf verschiedenen Stufen gestellt wurden, reichte eine Strichprobe nicht aus und musste der Vollerhebung weichen. Ergänzend zu den zwölf geschlossenen und quantitativen Fragen, wurde auch eine offene Frage gestellt. Diese offene Frage stellte einerseits sicher, dass sich die Teammitglieder auch zu Themen äussern konnten, welche nicht durch die Statements abgedeckt waren. Andererseits erlaubte sie auch, einen Kontext zu den jeweiligen Antworten zu erhalten.

Die Erfolgsfaktoren, welche in die Umfrage eingingen, werden in diesem Kapitel sowie beim Kapitel der Ergebnisse mit dem technischen Begriff „Item“ benannt. Der Name des Items wird *kursiv* und in Englisch geschrieben. Alle Items wurden auf einer Skala von 0 (überhaupt nicht einverstanden) bis 10 (vollends einverstanden) abgefragt. Die 5 wurde auf der Skala mit „weder noch“ beschriftet. Das Feld für die offene Frage hatte keine Zeichenlimitierung. Pflichtantworten wurden nur für *Effectiveness* und *Cohesiveness* eingesetzt. Alle anderen Items konnte man mit „Keine Erfahrung“ beantworten und die offene Frage leer lassen. So sind unterschiedliche Anzahl Antworten per Item möglich, bis auf die zwei speziell genannten.

Die Umfrage wurde an alle Kernteammitglieder verschickt, mit Ausnahme der Teamleitung. Dadurch sollte eine Beeinflussung dieser auf die Resultate unterbunden werden. Jedoch wurde vom Unternehmen entschieden, dass die Umfrage nicht mehr anonym sein dürfe, da dies nicht im Sinne des kontinuierlichen Efforts Richtung offene Feedback-Kultur wäre. Dadurch wiederum steigt das Risiko einer Beeinflussung.

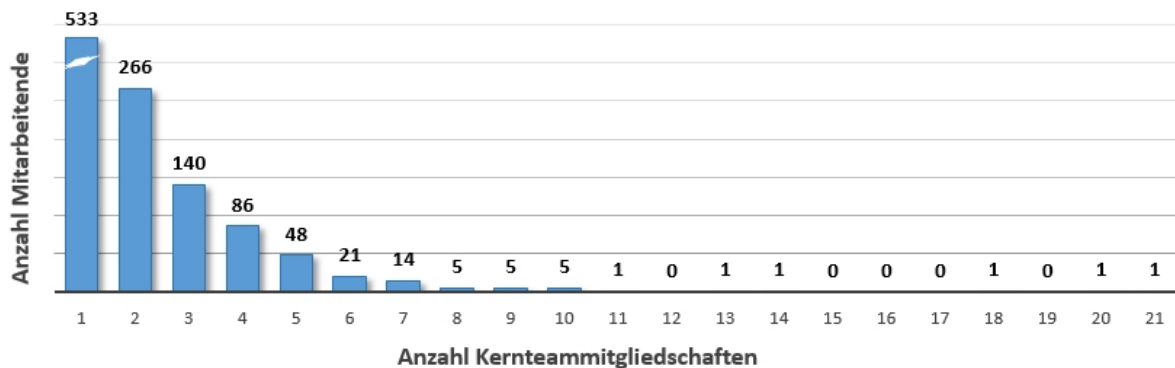
Der Plan für die Durchführung dieser Datenerhebung, die Online-Umfrage sowie die dazugehörigen Kommunikationen sind in Anhang C zu finden.

3.3 Zusammensetzung des Samples

Da die Umfrage teambasierend durchgeführt wurde, kann jedes Teammitglied mehrmals, entsprechend der jeweiligen Anzahl Kernteammitgliedschaften, im Sample vorkommen.

Die Verteilung der Anzahl Kernteammitgliedschaften pro Teammitglied ist in Abbildung 7 dargestellt. Insgesamt umfasst das Sample 2'525 Kernteammitgliedschaften, wobei sich diese auf 1'129 Teammitglieder verteilen. Die höchste Anzahl an Kernteammitgliedschaften eines Teammitgliedes liegt bei 21. Der Durchschnitt befindet sich bei 2.2, der Median bei 2 und der Modalwert bei 1.

Abbildung 7: Verteilung der Anzahl Kernteammitgliedschaften in XFTs



Eigene Darstellung

Die Charakteristika des Samples sind in Tabelle 3 aufgeführt. Aufgrund der soeben betrachteten Mehrfachvorkommen einzelner Teammitglieder werden diese einerseits aus der Sicht dieser möglichen Multiplizität dargestellt, andererseits auch aus der Perspektive der Singularität, wo jedes Teammitglied nur einmal gezählt wird. Dies erlaubt eine erste Beurteilung über eine mögliche Beeinflussung der Resultate.

Aus dem funktionalen Blickwinkel ist die Produktentwicklung (PrE) die meist repräsentierte Funktion mit 37%. Innerhalb dieser ist PrE 2 mit 17% Anteil am gesamten Sample am besten vertreten. Als zweitstärkste Funktion folgt der Verkauf, nur 3 Prozentpunkte hinter der Produktentwicklung. Die deutlich meistvertretene Division ist EMEA und macht 15% des gesamten Samples aus, während Asien die schwächstrepräsentierte Division innerhalb des Verkaufs mit einem Anteil von nur gerade 4% am gesamten Sample ist. Danach folgt der Kundendienst mit kombiniert 10% Anteilen, gefolgt von den kleineren Funktionen, welche zwischen 4% und 8% des Samples aufweisen.

Aus der Sicht der Dienstjahre sind diejenigen zwischen sechs und zehn Jahre mit 28% am besten vertreten. Danach kommen diejenigen mit mehr als 15 Dienstjahren (21%), knapp vor

denen zwischen 11 und 15 Jahren (20%). Diejenigen mit drei Jahren oder weniger haben maximal 7% Anteil am gesamten Sample.

Tabelle 3: Zusammensetzung des Samples

Gliederung	Ausprägung	Multiplizität ¹ der Mitglieder möglich			Singularität ² der Mitglieder		
		Sample (gesamte Population)			Sample		
		Anzahl	% Sample	% Funktion	Anzahl	% Sample	% Funktion
Beschreibung							
Verkauf	Amerika	220	9%	26%	97	9%	26%
	Asien	96	4%	11%	60	5%	16%
	EMEA ³	371	15%	43%	172	15%	46%
	Globale Kunden	167	7%	20%	43	4%	12%
	Verkauf Total	854	34%	100%	372	33%	100%
Produktentwicklung (PrE)	PrE 1	308	12%	33%	118	10%	29%
	PrE 2	429	17%	46%	181	16%	44%
	PrE 3	202	8%	22%	109	10%	27%
	PrE Total	939	37%	100%	408	36%	100%
Kundendienst (KD)	KD 1	165	7%	63%	97	9%	61%
	KD 2	96	4%	37%	61	5%	39%
	KD Total	261	10%	100%	158	14%	100%
Akquisition	Akquisition	176	7%	100%	38	3%	100%
Verkaufssupport	Verkaufssupport	190	8%	100%	89	8%	100%
Andere Divisionen	Andere Divisionen	105	4%	100%	64	6%	100%
Dienstjahre	1 Jahr	116	5%		61	5%	
	2 Jahre	147	6%		86	8%	
	3 Jahre	166	7%		85	8%	
	4 bis 5 Jahre	356	14%		166	15%	
	6 bis 10 Jahre	712	28%		304	27%	
	11 bis 15 Jahre	509	20%		206	18%	
	mehr als 15 Jahre	519	21%		221	20%	
Organisationale Hierarchiestufe⁴	B	72	3%		22	2%	
	C	651	26%		231	20%	
	D	1'243	49%		575	51%	
	E	457	18%		236	21%	
	F	102	4%		65	6%	
Total		2'525	100%		1'129	100%	

¹ Da eine Person in verschiedenen XFTs Kernmitglied sein kann, kann es zu Mehrfachzählungen kommen

² Hier werden alle Mehrfachnennungen auf eine reduziert

³ EMEA bedeutet Europe, Middle-East and Africa

⁴ Die Hierarchiestufen für interne Mitarbeitende geht von F (Associate) bis A (Geschäftsleitung)

Eigene Darstellung

Von der Hierarchiestufe aus betrachtet, ist das mittlere Kader, also das D-Band, mit knapp der Hälfte (49%) des gesamten Samples klar dominierend. Halb so viele (26%) sind auf dem C-Band eingestuft. Während das E-Band mit 18% einfließt, haben die B- und F-Bänder 3% respektive 4%.

Insgesamt betrachtet wird das Sample von Teammitgliedern aus den beiden Funktionen Produktentwicklung und Verkauf mit mindestens sechsjähriger Anstellungsdauer aus dem mittleren Kader dominiert. Dies gilt für die Multiplizität wie auch für die Singularität des Samples. Der Unterschied in dieser Hinsicht sind maximal 3 Prozentpunkte. Nur gerade die Funktion Akquisition mit 4 Prozentpunkte Unterschied und das C-Band mit 6 Prozentpunkte Unterschied weisen eine verstärkte Multiplizität aus, was bedeutet, dass diese Teammitglieder relativ betrachtet häufiger in mehreren XFTs vertreten sind als die anderen.

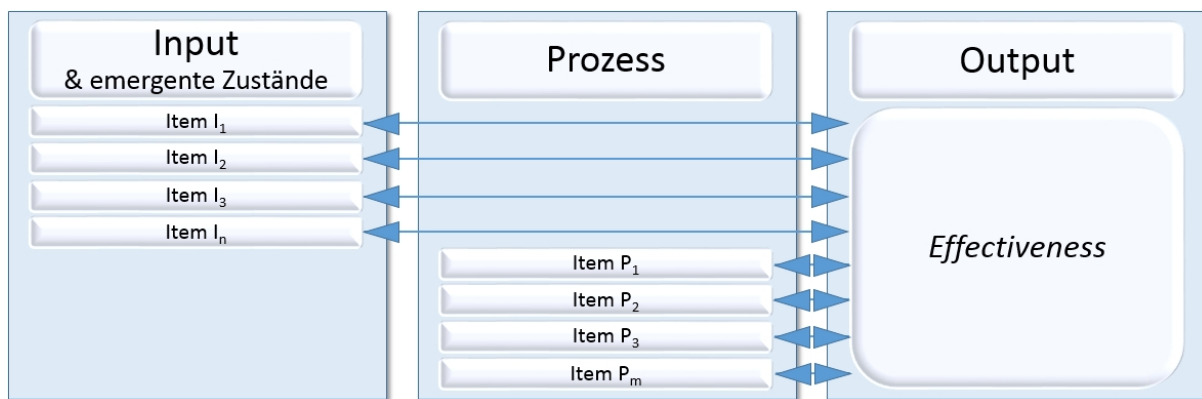
3.4 Verfahren der Datenauswertung

Das Verfahren der Datenanalyse kann in verschiedene Etappen gegliedert werden. Folgende Unterkapitel sollen diese schildern und nachvollziehbar erläutern. Als erstes wird jedoch das zugrundeliegende Modell konkretisiert.

3.4.1 Modellspezifikation

Die Items wurden zuerst, wie in Abbildung 8 dargestellt, den Komponenten Input, Prozess und Output zugeordnet. Da in diesem Rahmen die exakten Wirkungsweisen mittels Mediatoren nicht untersucht werden konnten, wird das Item *Effectiveness* als direkt beeinflussbares Output betrachtet, während alle anderen Items einander gleichgestellt sind und mit dem Output jeweils gegenseitig wirken können.

Abbildung 8: Modellspezifikation und Wirkungsweisen



Eigene Darstellung

3.4.2 Ablauf der Datenanalyse

Zuerst wurden die Umfragedaten auf Stufe Unternehmung betrachtet. Dies geschah mittels der nachfolgend beschriebenen quantitativen und qualitativen Analysemethoden. Aufgrund dieser ersten Ergebnisse wurden in einem zweiten Schritt die zu betrachtenden Items eingeschränkt. Der Fokus lag auf denen mit dem grössten Verbesserungspotenzial. Diese Items wurden in der Folge aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und analysiert.

3.4.3 Quantitative Analyse

Die quantitative Analyse wurde deskriptiv durchgeführt und basiert auf den gängigen Methoden von Mittelwert, Median, Modalwert und Standardabweichung (SD), unterstützt durch Excel. Zudem wurden die Korrelationen gemäss den Beziehungen wie in Abbildung 8 berechnet und dargestellt, um die Relevanz der einzelnen Erfolgsfaktoren festzustellen. Ausserdem wurde ein Item, welches einen direkten Bezug zu den Kundenloyalitätsdaten hat, diesen gegenübergestellt. Diese Gegenüberstellung sollte einerseits als Diskussionsbasis für

die jeweiligen Teams dienen, andererseits ermöglichte es eine gewisse Abschätzung der Validität der Daten.

Für die Berechnung der Virtualität der Teams wurden zwei Varianten benutzt: erstens diejenige der Separation mittels der Standardabweichung, wobei diese über die jeweiligen Distanzen zwischen dem Teammitglied und der Teamleitung berechnet wurden. Die Distanz wurde durch die Koordinaten der verschiedenen Standorte ermittelt. Die zweite Variante betrifft die Vielfalt und basiert auf dem Variationskoeffizienten. Auch diese wurde auf die Standorte angewendet. Diese zwei Varianten wurden kombiniert, da virtuelle Teams durch die Separation wie auch durch die Vielzahl der Standorte beeinflusst werden können.

3.4.4 Qualitative Analyse

Die erhaltenen Textantworten in den offenen Fragen wurden qualitativ nach Mayring (2010) analysiert. Zur Berücksichtigung der latenten Sinngehalte diente der hermeneutische Ansatz. Dieser wurde mittels zusammenfassender Technik und deduktiver Kategorienbildung angewendet. Das Resultat der qualitativen Analyse wird als Häufigkeitsanalyse graphisch dargestellt. Die gesamten Inhalte können beim Autor angefragt werden. Das Kodierschema ist in Anhang D zu finden.

Die Absicht dieser Analyse bestand darin, die Textinhalte den bereits definierten Items zuzuordnen. Diese Items erwiesen sich als umfassend, da bis auf wenige Ausnahmen alle Inhalte kategorisiert werden konnten. Die Inhalte der nicht zuordenbaren Kommentare waren dem Autor nicht verständlich. Somit wurden diese in einer separaten Kategorie zusammengefasst und für die weitere Bearbeitung der jeweiligen XFT-Leitung überlassen.

4. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden zuerst die Ergebnisse aus der Literaturrecherche dargestellt, woraus der finale Umfragekatalog resultiert. Danach werden die Resultate der quantitativen und qualitativen Analysen aufgeführt. Basierend auf diesen Gesamtergebnissen, werden einzelne wichtige Themen identifiziert und nachfolgend tiefergehend beleuchtet.

4.1 Ergebnis aus der Literaturrecherche

Die in der Literatur vorkommenden Themen sind ziemlich einheitlich und es können keine grundlegenden Unterschiede festgestellt werden. Die Tabelle 4 zeigt die Anzahl der Vorkommnisse der einzelnen Themen und ordnet sie dem Modell sowie der entsprechenden IPO-Komponente zu. Die relevantesten Faktoren für die Beantwortung der Fragestellung sind die reinen Inputfaktoren, in der Tabelle grün hinterlegt. Daraus sind die Aufgaben sowie die

Ziele und Belohnung die häufigsten erwähnten Themen und kommen in allen Modellen vor. Die Zusammensetzung des Teams und die Teamleitung finden sich in vier der fünf Modelle, was nach wie vor eine hohe Trefferquote ist.

Tabelle 4: Faktorenuordnung zu den übergeordneten Themen

Themen	Faktoren	Hackman 1987	Cohen & Bailey 1997	McDonough 2000	Marks et al. 2001	Richardson & West 2010	Anzahl Vorkommnisse
Aufgaben	Aufgaben, Entwicklung, Autonomie, Empowerment, Strategie	Input	Input	Input	Input	Input	5
Ziele und Belohnung	Teamziele, individuelle Ziele, extrinsische und intrinsische Belohnungssysteme	Input	Input	Input	Input	Input	5
Zusammensetzung	Teamgrösse, Struktur, Kompetenzen, Diversität, Rollen, Dienstjahre	Input	Input	Input		Input	4
Teamleitung	Führungskraft		Input	Input	Input	Input	4
Teamzustände	Normen, Kohäsion, Klima, soziale Beziehungen, Vertrauen	Input (EZ ¹)	Input (EZ ¹)	Input	Input (EZ ¹)	Input (EZ ¹) / Prozess	5
Aussenfaktoren	Senior Management, Champions, Industrie, Konjunktur		Input (EZ ¹)	Input			2
Aufgabenbasierte Interaktionen	Kollaboration, Kooperation, Kommunikation, Information, Unterstützung		Prozess	Prozess	Prozess	Prozess	4
Personenbasierte Interaktionen	Aufmunterung, Optimismus, Konflikt		Prozess		Prozess	Prozess	3
Effort	Engagement, Leistungsfortschritt, Ownership, Reflexion, Beteiligung			Prozess	Prozess	Prozess	3
Quantität	Quantität, Performance, Leistung, Output-Menge	Output	Output	Output	Output	Output	5
Qualität	Qualität	Output	Output	Output	Output	Output	5
Viabilität	Viabilität, Fortbestand, Teamzyklen	Output	Output		Output	Output	4
Zufriedenheit	Mitarbeitenden Zufriedenheit, Wohlbefinden	Output	Output		Output	Output	4

¹ EZ = Emergenter Zustand

Eigene Darstellung

Die emergenten Zustände lassen sich in Teamzustände und Aussenfaktoren unterteilen. Aus der Analyse wird ersichtlich, dass die Teamzustände eine deutlich grössere Wichtigkeit aufweisen als die Aussenfaktoren.

Die Prozesse können in Effort, personenbasierte und aufgabenbasierte Interaktionen unterteilt werden. In der Literatur scheinen alle einen ähnlichen Stellenwert zu haben, wobei die aufgabenbasierten Interaktionen leicht häufiger vorkommen.

Wie beim Input, haben auch die unterschiedlichen Output-Faktoren eine sehr grosse Übereinstimmung in den Modellen. Während die Quantität und die Qualität sich in allen Modellen wiederfinden, trifft dies für die Viabilität und die Zufriedenheit in immerhin vier zu.

4.2 Finaler Fragekatalog durch Zusammenführung der Literatur und der unternehmensinternen Auflagen

Die Zusammenführung der literaturbasierten Erkenntnisse mit den von der Unternehmung vorgegebenen Auflagen sowie die Überarbeitung aufgrund des beratenden Gesprächs mit

dem Head Origination Practices ist in Kapitel 3.1.2 erläutert und im Anhang A mit ergänzenden Informationen angereichert. Das Ergebnis daraus ist in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5: Finaler Fragekatalog

Item #	Item (Success factor)	Statement / Question	I-P-O Component
1	Cohesiveness	If asked, how likely are you to recommend this XFT to a potential new core team member?	Input (EZ)
2	Focus	We have confirmed the client's top needs and objectives with them.	Input
3	Goal alignment	My MbO is fully aligned with the goals of this XFT.	Input
4	Resources & skills	We have the resources and skills needed to deliver to client expectations.	Input
5	EoDB with client	Our XFT strives to improve ease-of-doing business with the client.	Process
6	Cooperation	Our XFT effectively shares news, information and activities regarding this client.	Process
7	Imperatives & trust	We have the necessary behaviours and trust within our XFT.	Input (EZ)
8	X-functional contribution	The members of the XFT offer input outside their functional area.	Process
9	Ownership & motivation	Our XFT expends extra effort to ensure client satisfaction.	Process
10	Leader's leadership skills	The leader of this XFT demonstrates effective leadership skills (do the right things: engage & inspire, build relationship, strategic thinking, etc.).	Input
11	Leader's management skills	The leader of this XFT manages the team activities well (do things right: plan & coordinate, drive sales activities, share information proactively, etc.).	Input
12	Effectiveness	This XFT is working together effectively and efficiently.	Output
13	Open-ended comment	Please write in one suggestion that would improve the performance of this XFT.	Open end comment

Eigene Darstellung

Aus den insgesamt zwölf geschlossenen Fragen fokussieren sich sieben auf den Input, wobei zwei davon als emergenten Zustand zu betrachten sind. Berücksichtigt wurden folgende Themen: Aufgaben durch Item 2, Ziele und Belohnung durch Item 3, Zusammensetzung des Teams durch Item 4 und Teamleitung mittels der Items 10 und 11.

Die Abdeckung der emergenten Zustände geschieht nur hinsichtlich der Teamzustände durch die Items 1 und 7. Die Aussenfaktoren wurden somit verworfen.

Die Abfrage der Prozesse geschieht auf den aufgabenbezogenen Interaktionen durch die Items 5, 6 und 8. Der Effort wird durch Item 9 abgedeckt. Die personenbezogenen Interaktionen wurden nicht berücksichtigt.

Als subjektiv empfundenes Output findet sich einzig die Effektivität mittels Item 12 im finalen Fragekatalog wieder. Dieses Item schliesst auch die Effizienz mit ein.

Die offene Frage richtet sich auf mögliche Verbesserungsvorschläge, welche die XFTs leistungsfähiger machen können.

4.3 Rücklaufquoten

Die Rücklaufquoten werden in Tabelle 6 dargestellt und betragen für das gesamte Sample 60%. Bei einem Konfidenzintervall von 95% liegt die Fehlerspanne bei $\pm 2\%$. Dies befindet sich innerhalb der allgemein anerkannten Toleranzspanne von 5%. Durch die Eliminierung der Mehrfachnennungen, wofür ein Feedback zu einem XFT genügt, um als Antwort zu gelten, steigt die Rücklaufquote auf 65% an. Die Teammitglieder, die in mehreren XFTs eingebunden sind, haben somit vermehrt zu mindestens einem Team geantwortet, als diejenigen, die nur in einem Team Mitglied sind. Dies gilt für beinahe alle Divisionen, insbesondere für Amerika und die Akquisition. Der Kundendienst 2 bildet dabei die einzige Ausnahme, wo die Teammitglieder von nur einem XFT vermehrt Feedback gaben als jene, welche in mehreren XFTs sind.

Tabelle 6: Rücklaufquoten per Funktion und Division

Funktion	Division	Multiplizität ¹ der Mitglieder möglich							Singularität ² der Mitglieder						
		Sample (gesamte Population)			Antworten		Non Responses		Sample			Antworten		Non Responses	
		Anzahl	% Sample	% Funktion	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	% Sample	% Funktion	Anzahl	%	Anzahl	%
Beschreibung															
Verkauf	Amerika	220	9%	26%	103	47%	117	53%	97	9%	26%	58	60%	39	40%
	Asien	96	4%	11%	50	52%	46	48%	60	5%	16%	32	53%	28	47%
	EMEA ³	371	15%	43%	263	71%	108	29%	172	15%	46%	127	74%	45	26%
	Globale Kunden	167	7%	20%	131	78%	36	22%	43	4%	12%	36	84%	7	16%
	Verkauf Total	854	34%	100%	547	64%	307	36%	372	33%	100%	253	68%	119	32%
Produktentwicklung (PrE)	PrE 1	308	12%	33%	174	56%	134	44%	118	10%	29%	72	61%	46	39%
	PrE 2	429	17%	46%	240	56%	189	44%	181	16%	44%	113	62%	68	38%
	PrE 3	202	8%	22%	144	71%	58	29%	109	10%	27%	82	75%	27	25%
	PrE Total	939	37%	100%	558	59%	381	41%	408	36%	100%	267	65%	141	35%
Kundendienst (KD)	KD 1	165	7%	63%	99	60%	66	40%	97	9%	61%	61	63%	36	37%
	KD 2	96	4%	37%	63	66%	33	34%	61	5%	39%	37	61%	24	39%
	KD Total	261	10%	100%	162	62%	99	38%	158	14%	100%	98	62%	60	38%
Akquisition	Akquisition	176	7%	100%	85	48%	91	52%	38	3%	100%	25	66%	13	34%
Verkaufssupport	Verkaufssupport	190	8%	100%	109	57%	81	43%	89	8%	100%	58	65%	31	35%
Andere Divisionen	Andere Divisionen	105	4%	100%	50	48%	55	52%	64	6%	100%	33	52%	31	48%
Total		2'525	100%		1'511	60%	1'014	40%	1'129	100%		734	65%	395	35%

1 Enthält alle Teammitglieder entsprechend der Anzahl Kernteammitgliedschaften

2 Enthält alle Kernteammitglieder nur einmal

3 EMEA bedeutet Europe, Middle-East and Africa

Eigene Darstellung

Die Spanne der Rücklaufquoten auf Divisions-Ebene reicht von 47% (Amerika) bis 78% (Globale Kunden). Am unteren Ende befinden sich neben Amerika kleinere Divisionen wie die Akquisition und „Andere Divisionen“, welche beide eine Rücklaufquote von 48% aufweisen.

Produktentwicklung, als die stärkste repräsentierte Funktion im Sample, schneidet mit 59% knapp durchschnittlich ab. Positiv beeinflusst wurde dies vor allem durch PrE 3 mit 71%,

während PrE 1 und 2 mit 56% recht deutlich unter dem Durchschnitt liegen. Die zweitstärkste Funktion im Sample, der Verkauf, liegt mit 64% über dem Durchschnitt, genauso wie der Kundendienst mit 62%.

4.4 Ergebnisse auf Unternehmungsstufe

Nun werden die Ergebnisse zuerst auf aggregierter Stufe ausgewiesen, damit die Bereiche mit unausgeschöpftem Potenzial entdeckt und in Kapitel 4.5 tiefergehend analysiert werden können.

4.4.1 Quantitative Analyse

Die Mittelwerte der abgefragten Items befinden sich zwischen 8.10 und 8.92, wie aus Tabelle 7 ersichtlich wird. Die bestbewerteten Items sind *Leader's leadership skills* (8.92), *Leader's management skills* (8.82) und *Ownership & motivation* (8.81). Die unterste Quartile bilden *Goal alignment* (8.1), *X-functional contribution* (8.24) und *Resources & skills* (8.37).

Der Median ist bei allen Items 9, ausser bei *Goal alignment*, wo er 8 ist. Die Modalwerte befinden sich entweder bei 9 oder bei 10. Während vornehmlich die bestabschneidenden Items die 10 aufweisen, wurde auch für *Goal alignment* die 10 am häufigsten gewählt. Dieses Item weist auch die grösste Standardabweichung mit 1.77 aus. Auch *Resources & skills* und *X-functional contribution* haben mitunter die höchsten Standardabweichungen mit je 1.56.

Aus den Total 1'511 Antworten haben nur gerade 1'398 die Items *Goal alignment* und *X-functional contribution* bewertet. Bei allen anderen Items sind es mindestens 1'436.

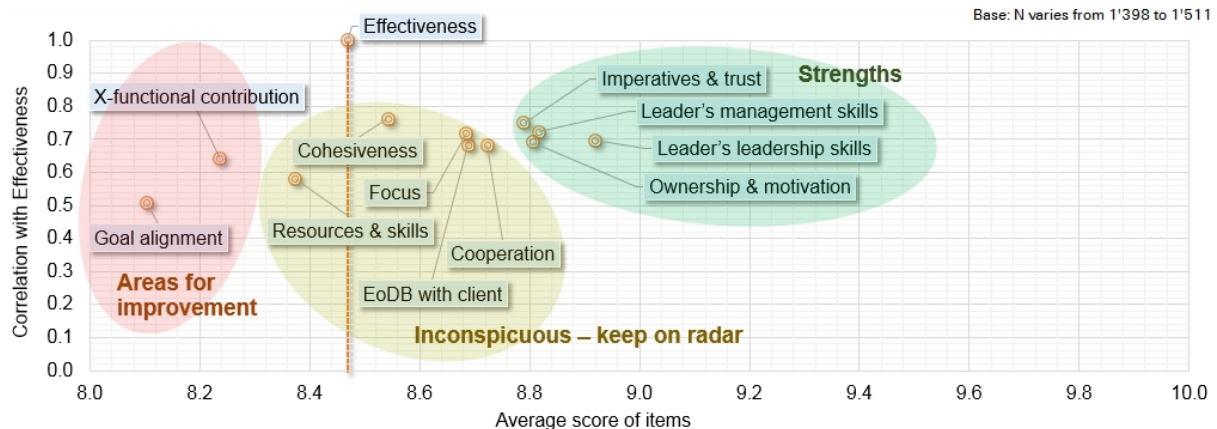
Tabelle 7: Ergebnisse aller Items auf Stufe Unternehmung

Gesamtes Sample					
Item	Ø	Median	Modalwert	SD	Antworten
Leader's leadership skills	8.92	9	10	1.29	1'449
Leader's management skills	8.82	9	10	1.34	1'447
Imperatives & trust	8.79	9	10	1.33	1'456
Focus	8.68	9	9	1.32	1'436
Cohesiveness	8.54	9	9	1.39	1'511
Resources & skills	8.37	9	9	1.56	1'466
Goal alignment	8.10	8	10	1.77	1'398
Ownership & motivation	8.81	9	10	1.28	1'439
Cooperation	8.72	9	10	1.41	1'469
EoDB ¹ with client	8.69	9	9	1.29	1'446
X-functional contribution	8.24	9	9	1.56	1'398
Effectiveness	8.47	9	9	1.29	1'511
Top quartile					
Bottom quartile					

¹ Ease of Doing Business

In Abbildung 9 werden auf der vertikalen Achse die Korrelationen zwischen *Effectiveness* und den anderen Items gezeigt, während die jeweiligen Mittelwerte der Items aus Tabelle 7 auf der horizontalen Achse ausgewiesen werden. Dadurch entsteht ein Stärke-Schwäche-Profil, worin einerseits hervorgeht, dass alle Items mindestens mit einem Wert von 0.5 mit *Effectiveness* korrelieren, und somit für alle Items einen Zusammenhang mit dieser vermuten lassen. Die niedrigste Korrelation besteht mit *Goal alignment* (0.51). *Cohesiveness* korreliert am stärksten, mit 0.76. Andererseits können sie entweder links oder rechts vom Mittelwert der *Effectiveness* (8.47) liegen. Links davon, wo sich *Goal alignment* und *X-functional contribution* befinden, wird das Verbesserungspotenzial sichtbar. Rechts davon befinden sich die Stärken, wie beispielsweise *Leader's leadership* und *management skills*, oder *Ownership & motivation*.

Abbildung 9: Korrelationsanalyse



Eigene Darstellung

Jene Items, die sich im mittleren Bereich befinden, werden als unauffällig betrachtet und zeigen sich zum Beispiel in der *Cohesiveness*, oder *Resources & skills*.

Die quantitativen Ergebnisse verlangen demzufolge eine detailliertere Analyse für *Goal alignment* und *X-functional contribution*.

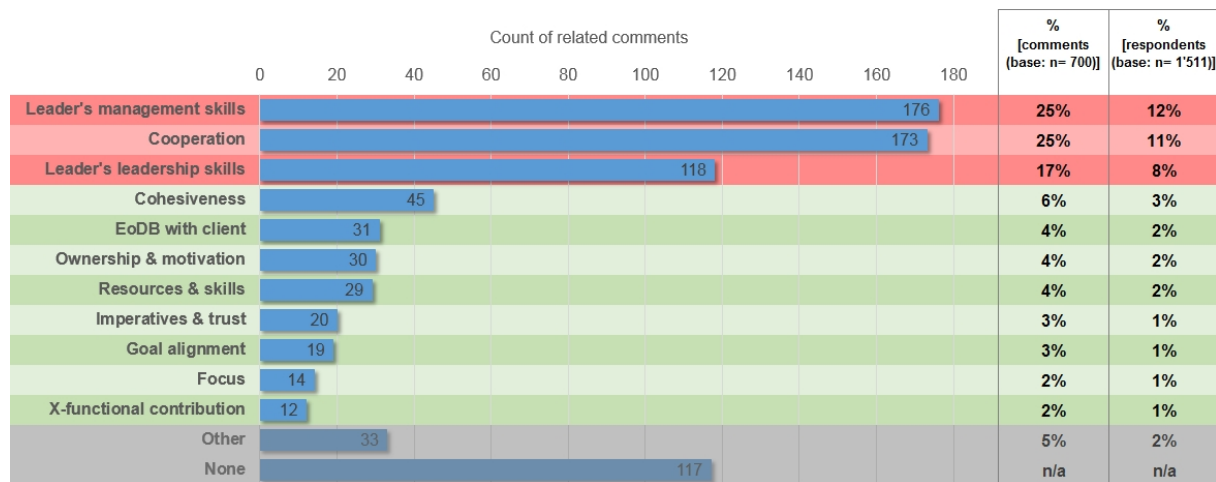
4.4.2 Qualitative Analyse

Insgesamt wurden 670 Kommentare ausgewertet, welche 817 zu analysierende Textbausteine ergaben. Daraus waren 117 nicht inhaltstragend und 33 konnten nicht zugeordnet werden und kamen deshalb in die Kategorie „Other“.

Aus den deduktiv zusammengefassten Kommentaren lassen sich durch deren Darstellung in Abbildung 10 drei Hauptthemen identifizieren. Diese sind erstens *Leader's management skills*, welche 176 Mal vorkommen und 25% aller Kommentare ausmachen. Danach folgt *Cooperation* mit 173 Nennungen, was auch 25% der Kommentare entspricht. Mit 118 Treffern folgt drittens *Leader's leadership skills* und macht 17% aller Kommentare aus.

Die Kategorien am unteren Ende der Anzahl Vorkommnisse sind *X-functional contribution*, *Focus* und *Goal alignment*. Diese wurden zwischen 12 und 19 Mal erwähnt.

Abbildung 10: Quantitative Darstellung der deduktiv zusammengefassten Kommentare



Eigene Darstellung

Die Kommentare der drei meistgenannten Kategorien lassen sich folgenden Unterthemen zuordnen.

a) Leader's Management Skills

Die kategorisierten Kommentare unter *Leader's management skills* befassen sich hauptsächlich mit dem Management des Teams und deren Mitglieder, welches sich insbesondere in der Planung und Allokation der personellen Ressourcen sowie im Set-up des Teams ausdrückt. Zudem erscheint das Meeting Management ein unbefriedigendes Thema zu sein, bei dem hauptsächlich die Häufigkeit der Meetings sowie deren Inhalt und die Agenda bemängelt werden. Als letztes Kernthema gehört hierzu das Informationsmanagement, welches sich hauptsächlich auf unzureichende Statusmeldungen bezieht.

b) Cooperation

Die Unterthemen von *Cooperation* sind insbesondere auf eine verstärkte Kooperation, die Koordination und das Alignment der Aktivitäten sowie den Informationsaustausch gerichtet.

c) Leader's Leadership Skills

Die Themen unter *Leader's leadership skills* lassen sich mehrheitlich in zwei Gruppen gliedern. So sind die Kommentare hauptsächlich auf die Führung der Mitglieder gerichtet, wobei hier inspirierende, engagierende und herausfordernde Elemente sowie Teambuildungsaktivitäten hervorgehoben werden. Die zweite Gruppe richtet sich auf das strategische Denken und beinhaltet insbesondere die Differenzierung und Positionierung.

Aufgrund der schlechten quantitativen Bewertung von *Goal alignment* und *X-functional contribution* werden diese trotz geringer Anzahl Nennungen hier erläutert.

d) X-Functional Contribution

Hierbei geht es um die Nutzung der Diversität im Team, welche durch konkrete Aufforderung zur Beteiligung oder durch Brainstorming, zu neuen Ideen für die Generierung von Geschäft führen soll. Das Verlassen der Komfortzone soll unterstützt und gefördert werden.

e) Goal Alignment

Hinsichtlich des *Goal alignments* wird hauptsächlich verlangt, dass das Ziel des XFTs in Übereinstimmung mit den funktionalen Zielen zu sein hat. Einerseits wird genannt, dass sich die funktionalen Ziele nach den XFT-Zielen richten sollen, wodurch sich der Risikoappetit ändern muss. Andererseits gibt es auch den umgekehrten Vorschlag, welcher sich durch ein verändertes Erwartungsmanagement gegenüber dem Kunden verwirklichen lässt.

4.5 Detaillierte Analysen der Kernthemen

Aus der qualitativen Analyse kam hervor, dass *Leader's leadership skills* und *Leader's management skills* tiefergehend betrachtet werden müssen. Diese werden somit zusammen mit den Kernthemen aus der quantitativen Analyse (*Goal alignment* und *X-functional contribution*) weitergehend untersucht. *Cooperation* ist ein Prozess und wird sehr stark durch die Koordination der Teamleitung beeinflusst, womit dies als Item nicht weiter verfolgt wird.

4.5.1 Goal Alignment

Aus der Tabelle 8 wird ersichtlich, dass *Goal alignment* von keiner unterliegenden charakteristischen Ausprägung eine hervorragende quantitative Bewertung erhalten hat. Jedoch gibt es klare Unterschiede innerhalb der diversen Funktionen, des Dienstalters, der Hierarchiestufen und der Grösse der Teams.

Bei der Betrachtung der Funktionen erkennt man, dass der Verkauf, also die Divisionen Amerika, Asien, EMEA und Globale Kunden, eine ziemlich gute Bewertung abgeben und mehrheitlich den Gesamtdurchschnitt positiv beeinflussen. Dieselbe Wirkungsrichtung haben auch die Bewertungen vom Verkaufssupport und Kundendienst 1. Zudem weisen diese Funktionen auch die geringste Standardabweichung auf. Deutlich unterhalb des Durchschnittes liegen die Bewertungen durch Produktentwicklung 1 und 2, Kundendienst 2 und Andere Divisionen. Deren Standardabweichungen sind moderat bis stark.

Die unterschiedlichen Kategorien des Dienstalters zeigen einen gewissen Trend, bei dem die Teammitglieder mit kürzerer Anstellungsdauer eine tiefere Bewertung abgeben als jene, die schon länger im Unternehmen sind. Der tiefste Wert (7.42) wurde von denjenigen mit zweijähriger Anstellungsdauer gegeben. Diese offenbaren aber die grösste Standardabweichung (2.33). Diejenigen zwischen 11 und 15 Jahren Betriebserfahrung

bewerten *Goal alignment* am besten (8.42), gefolgt von denjenigen, die noch länger in der Unternehmung sind (8.39).

Während die mittleren Hierarchiestufen von D bis E eine dem Gesamtdurchschnitt entsprechende Bewertung abgeben, beurteilt es die unterste Hierarchiestufe F mit 7.89 leicht unter dem Durchschnitt. Die Standardabweichung ist mit 1.88 jedoch die grösste. Weitaus am besten wird *Goal alignment* vom Senior Management auf dem B-Band-Level bewertet (8.64).

Tabelle 8: Einfluss diverser Charakteristika auf die quantitative Bewertung von *Goal alignment*

Goal alignment per Funktion / Division	Ø	Median	Modalwert	SD	Antworten
Amerika	8.16	9	9	1.63	87
Asien	8.08	8	9	1.59	49
EMEA	8.56	9	10	1.47	241
Globale Kunden	8.66	9	10	1.57	127
Produktentwicklung 1	7.44	8	8	1.85	163
Produktentwicklung 2	7.87	8	8	1.87	226
Produktentwicklung 3	8.01	8	9	1.69	139
Kundendienst 1	8.24	9	9	1.65	91
Kundendienst 2	7.81	8	10	2.05	57
Akquisition	7.93	8	10	2.17	75
Verkaufssupport	8.46	9	10	1.55	97
Andere Divisionen	7.46	8	8	1.87	46

Goal alignment per Hierarchiestufe	Ø	Median	Modalwert	SD	Antworten
B	8.64	9	10	1.86	42
C	7.96	8	8	1.85	333
D	8.16	9	10	1.69	731
E	8.06	8	10	1.82	256
F	7.89	8	9	1.88	36

Top quartile
Bottom quartile

Goal alignment per Dienstjahr	Ø	Median	Modalwert	SD	Antworten
1 Jahr	7.74	8	9	1.57	42
2 Jahre	7.42	8	8	2.33	77
3 Jahre	7.86	8	8	1.60	77
4 bis 5 Jahre	8.07	8	10	1.82	196
6 bis 10 Jahre	7.88	8	10	1.80	397
11 bis 15 Jahre	8.42	9	9	1.56	295
mehr als 15 Jahre	8.39	9	10	1.67	314

Goal alignment per Teamgrösse	Ø	Median	Modalwert	SD	Antworten
2 bis 5	8.75	9	10	1.30	20
6 bis 7	8.33	9	10	1.68	118
8 bis 10	8.16	9	9	1.70	293
11 bis 13	8.05	8	10	1.94	196
14 bis 16	8.12	9	10	1.81	210
17 bis 19	8.25	9	10	1.65	142
20 bis 30	8.05	8	8	1.79	296
mehr als 30	7.67	8	8	1.70	123

Eigene Darstellung

Unter dem Aspekt der Teamgrösse kann erkannt werden, dass mit deren Zunahme die Bewertung vom *Goal alignment* tendenziell schlechter wird. Die tiefste Bewertung mit 7.67 wird von Teams mit mehr als 30 Mitgliedern gegeben. Teams mit bis zu fünf Mitgliedern bewerten es mit 8.75 am besten.

4.5.2 X-Functional Contribution

Die Bewertungen aufgrund der Funktionszugehörigkeit zeigen in Tabelle 9 ein sehr gemischtes Bild. Produktentwicklung 1 bewertet die *X-functional contribution* mit 7.72 wiederum am schlechtesten, weist aber mit 1.76 mitunter eine der grössten Standardabweichung auf. Tiefe Werte werden auch durch Amerika (7.86) und Andere Divisionen (7.81) verteilt. Am besten bewertet wird die *X-functional contribution* vom Kundendienst 2 (9.13), Kundendienst 1 (8.67) und Verkaufssupport (8.61), wobei alle geringe Standardabweichungen aufweisen.

Hinsichtlich des Dienstalters gibt es wiederum einen klaren Trend. So bewerten Teammitglieder mit kürzerer Betriebserfahrung das Item tiefer als jene mit längerer Anstellungsdauer. Jene mit einem Anstellungsverhältnis von einem Jahr bewerten sie somit

mit 7.82, jedoch mit einer grossen Standardabweichung von 1.79. Mitglieder mit 11 bis 15 Jahren Betriebserfahrung geben die beste Bewertung mit 8.53 ab. Dies bei einer eher geringen Standardabweichung von 1.42.

Tabelle 9: Einfluss diverser Charakteristika auf die quantitative Bewertung von *X-functional contribution*

X-functional contribution					
per Funktion / Division	Ø	Median	Modalwert	SD	Antworten
Amerika	7.86	8	8	1.72	87
Asien	8.28	9	9	1.42	47
EMEA	8.58	9	9	1.31	245
Globale Kunden	8.14	9	9	1.39	120
Produktentwicklung 1	7.72	8	8	1.76	165
Produktentwicklung 2	8.00	8	9	1.61	232
Produktentwicklung 3	8.27	9	9	1.51	139
Kundendienst 1	8.67	9	9	1.25	93
Kundendienst 2	9.13	10	10	1.18	53
Akquisition	8.12	8	10	1.78	74
Verkaufssupport	8.61	9	9	1.39	96
Andere Divisionen	7.81	8	9	1.85	47

X-functional contribution					
per Dienstjahr	Ø	Median	Modalwert	SD	Antworten
1 Jahr	7.82	8	9	1.79	44
2 Jahre	7.92	8	8	1.62	79
3 Jahre	8.00	8	7	1.51	71
4 bis 5 Jahre	8.18	9	9	1.65	192
6 bis 10 Jahre	8.02	8	9	1.61	396
11 bis 15 Jahre	8.53	9	9	1.42	294
mehr als 15 Jahre	8.45	9	9	1.47	322

X-functional contribution					
per Hierarchiestufe	Ø	Median	Modalwert	SD	Antworten
B	7.54	8	9	1.82	41
C	8.16	8	9	1.60	332
D	8.29	9	9	1.51	729
E	8.34	9	10	1.57	262
F	7.88	9	9	1.76	34

Top quartile
Bottom quartile

X-functional contribution					
per Teamgrösse	Ø	Median	Modalwert	SD	Antworten
2 bis 5	7.89	8	10	1.73	18
6 bis 7	8.75	9	10	1.20	119
8 bis 10	8.45	9	9	1.50	294
11 bis 13	8.26	9	9	1.55	198
14 bis 16	8.15	8	8	1.70	211
17 bis 19	8.26	9	9	1.41	144
20 bis 30	8.11	8	9	1.57	286
mehr als 30	7.70	8	9	1.69	128

Eigene Darstellung

Die Bewertungen basierend auf den Hierarchiestufen können in zwei Gruppen eingeteilt werden. Die mittleren Stufen von C bis E empfinden die *X-functional contribution* mit Werten zwischen 8.16 und 8.34 markant besser als das Senior Management und die F-Bänder. Diese Werte liegen nur gerade bei 7.54 respektive 7.88.

Bei der Betrachtung der unterschiedlichen Bewertungen aufgrund der Teamgrösse, kann abermals ein klarer Trend identifiziert werden. Mit Ausnahme der kleinsten Kategorie bis zu fünf Mitglieder, bewerten die kleineren Teams das Item deutlich besser als die grösseren und reicht insgesamt von 8.75 bis 7.70. Die Teams bis maximal fünf Mitglieder bewerten ihre *X-functional contribution* mit 7.89 ziemlich tief.

4.5.3 Leader's Management Skills

Obwohl die quantitative Bewertung der Management-Kompetenzen der Teamleitung sehr gute Resultate erzielte, werden sie hier aufgrund der häufigen Vorkommnisse in den Kommentaren näher betrachtet und in Tabelle 10 dargestellt. Jedoch richtet sich hier der Fokus nur auf die niedrigsten Bewertungen.

Ähnlich wie in vorangehenden Items besprochen, sind auch hier unter anderen die Mitglieder der Produktentwicklung 1 und 2 am kritischsten und bewerten *Leader's management skills* mit 8.41 respektive 8.61. Aber auch Andere Divisionen (8.32) und Asien (8.60) geben eine verhaltene Bewertung ab.

Aufgrund der Anzahl der Dienstjahre ergibt sich kein klares Bild. So bewerten diejenigen mit drei Jahren Betriebszugehörigkeit die Management-Kompetenzen mit 8.54 am tiefsten. Gefolgt werden sie von den Mitgliedern mit einer Anstellungsdauer zwischen sechs und zehn Jahren, welche dieses Item mit 8.65 bewerteten.

Die Hierarchiestufe ergibt wiederum ein klares Bild, worin das Senior Management die kritischste Ansicht vertritt und einen Wert von 8.55 vergibt. Nur leicht positiver sieht dies die unterste Hierarchiestufe und bewertet das Item mit 8.64.

Tabelle 10: Einfluss diverser Charakteristika auf die quantitative Bewertung von *Leader's management skills*

Leader's management skills					
per Funktion / Division	Ø	Median	Modalwert	SD	Antworten
Amerika	9.08	9	10	1.08	98
Asien	8.60	9	9	1.36	50
EMEA	9.00	9	10	1.25	246
Globale Kunden	8.79	9	9	1.06	126
Produktentwicklung 1	8.41	9	9	1.47	168
Produktentwicklung 2	8.61	9	9	1.34	233
Produktentwicklung 3	8.82	9	9	1.26	140
Kundendienst 1	8.95	9	10	1.27	97
Kundendienst 2	9.02	10	10	1.47	59
Akquisition	9.02	10	10	1.51	82
Verkaufssupport	9.22	10	10	1.20	101
Andere Divisionen	8.32	9	9	1.74	47

Leader's management skills					
per Hierarchiestufe	Ø	Median	Modalwert	SD	Antworten
B	8.55	9	9	1.52	42
C	8.82	9	9	1.24	341
D	8.82	9	10	1.31	756
E	8.87	9	10	1.46	269
F	8.64	9	9	1.46	39

Top quartile
Bottom quartile

Leader's management skills					
per Dienstjahr	Ø	Median	Modalwert	SD	Antworten
1 Jahr	8.93	9	10	1.21	46
2 Jahre	8.77	9	9	1.40	82
3 Jahre	8.54	9	10	1.76	80
4 bis 5 Jahre	8.80	9	10	1.35	202
6 bis 10 Jahre	8.65	9	9	1.34	411
11 bis 15 Jahre	8.97	9	10	1.37	297
mehr als 15 Jahre	8.96	9	9	1.13	329

Leader's management skills					
per Teamgrösse	Ø	Median	Modalwert	SD	Antworten
2 bis 5	9.00	9	10	1.26	19
6 bis 7	8.95	9	10	1.11	119
8 bis 10	8.98	9	10	1.28	300
11 bis 13	8.82	9	10	1.42	211
14 bis 16	8.86	9	10	1.50	218
17 bis 19	8.82	9	10	1.17	152
20 bis 30	8.68	9	9	1.39	299
mehr als 30	8.53	9	9	1.21	129

Eigene Darstellung

Ein bekanntes Bild ergibt sich bei der Differenzierung zwischen den Teamgrössen. Auch hier schätzen wiederum die grössten Teams die Management-Kompetenzen am wenigsten. Die Teams mit über 30 Mitglieder bewerten sie somit am tiefsten, mit 8.53. Die zweitniedrigste Bewertung kommt von den Teams mit 20 bis 30 Mitglieder und liegt bei 8.68.

4.5.4 Leader's Leadership Skills

Wie bereits die Management-Kompetenzen, wurden auch die Führungskompetenzen der Teamleitungen quantitativ sehr gut bewertet. Jedoch wurden auch zu diesem Item viele Kommentare abgegeben und wird deshalb näher betrachtet.

Das Muster in Abhängigkeit der Funktionszugehörigkeit, ersichtlich in Tabelle 11, ist sehr ähnlich wie jenes, welches bereits bei den Management-Kompetenzen entdeckt werden konnte. So bewerten auch hier Produktentwicklung 1 mit 8.59, Produktentwicklung 2 mit 8.66, Asien mit 8.62 und Andere Divisionen mit 8.43 die Führungskompetenzen am niedrigsten.

Unter dem Aspekt des Dienstalters sind diejenigen mit einer Anstellungsdauer zwischen drei und zehn Jahren am kritischsten und bewerten das Item zwischen 8.60 und 8.89.

Tabelle 11: Einfluss diverser Charakteristika auf die quantitative Bewertung von *Leader's leadership skills*

Leader's leadership skills					
per Funktion / Division	Ø	Median	Modalwert	SD	Antworten
Amerika	9.17	9	10	1.06	96
Asien	8.62	9	10	1.48	50
EMEA	9.06	9	10	1.24	247
Globale Kunden	8.95	9	9	0.97	125
Produktentwicklung 1	8.59	9	9	1.28	167
Produktentwicklung 2	8.66	9	9	1.38	233
Produktentwicklung 3	8.93	9	10	1.28	141
Kundendienst 1	9.07	9	10	1.25	98
Kundendienst 2	9.38	10	10	0.91	61
Akquisition	9.15	10	10	1.28	81
Verkaufssupport	9.21	10	10	1.25	101
Andere Divisionen	8.43	9	10	1.87	49

Leader's leadership skills					
per Hierarchiestufe	Ø	Median	Modalwert	SD	Antworten
B	8.50	9	9	1.50	42
C	8.90	9	9	1.22	342
D	8.92	9	10	1.29	756
E	9.04	10	10	1.30	268
F	8.66	9	10	1.57	41

Top quartile
Bottom quartile

Leader's leadership skills					
per Dienstjahr	Ø	Median	Modalwert	SD	Antworten
1 Jahr	9.02	9	10	1.14	47
2 Jahre	9.09	9	10	1.11	81
3 Jahre	8.60	9	10	1.79	80
4 bis 5 Jahre	8.89	9	10	1.33	202
6 bis 10 Jahre	8.78	9	10	1.27	413
11 bis 15 Jahre	9.03	9	10	1.34	298
mehr als 15 Jahre	9.03	9	10	1.12	328

Leader's leadership skills					
per Teamgrösse	Ø	Median	Modalwert	SD	Antworten
2 bis 5	9.20	9	10	0.87	20
6 bis 7	9.08	9	10	1.13	120
8 bis 10	9.07	9	10	1.20	301
11 bis 13	8.94	9	10	1.33	211
14 bis 16	9.02	9	10	1.39	219
17 bis 19	8.90	9	9	1.12	150
20 bis 30	8.74	9	10	1.41	299
mehr als 30	8.59	9	9	1.26	129

Eigene Darstellung

Die vorgenommenen Bewertungen durch die verschiedenen Hierarchiestufen folgen dem Muster derjenigen der Management-Kompetenzen. Das Senior Management gibt den niedrigsten Wert mit 8.50. Das F-Band bewertet das Item leicht höher mit 8.66.

Die Bewertungen in Abhängigkeit der Teamgrösse liefert nichts Neues. So nimmt die Zufriedenheit mit *Leader's leadership skills* mit zunehmender Grösse ab. Teams mit über 30 Mitgliedern geben einen Wert von 8.59, diejenigen zwischen 20 und 30 bewerten sie mit 8.74.

4.6 Weitere Analysen

In diesem Unterkapitel werden ausgewählte weitere Analysen durchgeführt. Diese betrachten (1) den relativen Funktionsanteil innerhalb des XFTs, (2) die Diversität und (3) die Virtualität. Zudem umfassen sie (4) eine Gegenüberstellung mit Kundenzufriedenheitsdaten.

4.6.1 Relativer Funktionsanteil pro Teamgrössenkategorie

Da nicht jedes XFT alle Funktionen benötigt, ist es möglich, dass sich die relativen Funktionsanteile mit zunehmender Teamgrösse verändern. Da zudem gewisse funktionsbezogene Trends erkannt wurden, werden hier die relativen Funktionsanteile über die Teamgrössen hinweg verglichen. Tabelle 12 zeigt somit den prozentualen Anteil einer Funktion pro Teamgrössenkategorie.

Je ausgeglichener sich das vertikale Farbbild präsentiert, desto gleichmässiger Anteile nimmt die jeweilige Funktion in den verschiedenen Teamgrössenkategorien ein. Vereinzelt können

Ausschläge erkannt werden, beispielsweise in Amerika für die grösste Kategorie, oder bei KD 1 in der kleinsten Kategorie. So werden die Teams mit 2 bis 5 Mitglieder übermässig stark durch KD 1 beeinflusst. Im Gegenzug fehlen dort aber Mitglieder aus Amerika, Asien, Globale Kunden, KD 2 und Andere Divisionen ganz.

Tabelle 12: Relative Funktionsanteile pro Teamgrössenkategorie

Teamgrösse	Amerika	Asien	EMEA	Globale Kunden	PrE 1	PrE 2	PrE 3	KD 1	KD 2	Andere Divisionen	Akquisition	Verkaufsupport
2 bis 5			15%		15%	20%	5%	35%			5%	5%
6 bis 7	8%	4%	16%	2%	13%	15%	14%	13%	6%	2%	4%	4%
8 bis 10	6%	4%	17%	7%	10%	11%	15%	4%	9%	2%	9%	7%
11 bis 13	11%	0%	24%	10%	13%	17%	6%	4%	2%	4%	5%	6%
14 bis 16	6%	3%	17%	6%	16%	14%	8%	8%	4%	5%	7%	7%
17 bis 19	4%	2%	19%	9%	9%	19%	10%	6%	6%	3%	5%	8%
20 bis 30	3%	6%	18%	15%	10%	17%	8%	5%	1%	3%	4%	8%
mehr als 30	16%	1%	9%	7%	12%	22%	4%	9%	1%	7%	1%	10%

Eigene Darstellung

4.6.2 Funktionale Diversität

Die Diversität als funktionale Vielfalt ist in XFTs von entscheidender Bedeutung. Inwiefern sich diese auf die Teams und die Items auswirkt, wird in folgender Analyse untersucht und in Tabelle 13 dargestellt. Für die Analyse wurden Diversitätscluster gebildet, welche den Grad der funktionalen Diversität angeben, wobei „0“ keine funktionale Diversität bedeutet und diese mit steigendem Wert zunimmt. Die hinterlegten Farben in Tabelle 13 geben einen Hinweis auf den relativen Wert innerhalb eines Items. Während dunkelrot auf die tiefste Bewertung des Items hindeutet, markiert dunkelgrün den höchsten. Die Farben dazwischen widerspiegeln die Abstufungen der einzelnen Werte untereinander.

Tabelle 13: Bewertung der Items nach funktionaler Diversität geordnet

Funktionale Vielfalt	Diversitätscluster	Diversitätscluster												Antworten		
		Cohesiveness	Focus	Goal alignment	Resources & skills	EoDB with client	Cooperation	Imperatives & trust	X-functional contribution	Ownership & motivation	Leader's leadership skills	Leader's management skills	Effectiveness		Durchschnitt	
	0 bis 0.6 (geringe Diversität)	8.16	8.28	7.97	8.15	8.58	8.21	8.55	8.12	8.60	8.86	8.64	8.06		8.35	116
	0.6 bis 0.7	8.65	8.78	8.24	8.37	8.77	8.84	8.90	8.43	8.91	9.02	8.94	8.54		8.70	328
	0.7 bis 0.75	8.67	8.69	8.17	8.53	8.70	8.56	8.77	8.36	8.82	8.75	8.55	8.47		8.59	223
	0.75 bis 0.8	8.54	8.81	8.15	8.44	8.75	8.71	8.80	8.12	8.86	8.90	8.82	8.54		8.62	281
	0.8 bis 0.825	8.73	8.82	8.17	8.54	8.89	8.97	9.09	8.54	8.97	9.12	9.02	8.76		8.80	190
	0.825 bis 0.85	8.42	8.60	7.95	8.13	8.46	8.78	8.62	7.92	8.62	8.86	8.82	8.34		8.46	278
	0.85 + (hohe Diversität)	8.35	8.47	7.80	8.48	8.61	8.72	8.63	8.11	8.70	8.87	8.81	8.31		8.49	95

Eigene Darstellung

Obwohl der Grad der funktionalen Diversität sich unterschiedlich auf die verschiedenen Items auswirkt, lässt sich ein Trend über alle Items hinweg erkennen. Dieser wird in Tabelle 13 unter

„Durchschnitt“ ersichtlich, wo von allen Items der Mittelwert pro Diversitätscluster berechnet ist. Daraus lässt sich erkennen, dass eine geringe Diversität unvorteilhaft erscheint, da der Mittelwert im Diversitätscluster 0 bis 0.6 bei 8.35 liegt. Ähnlich unvorteilhaft erscheint die höchste funktionale Diversität. So sind es die Teams mit einer moderaten funktionalen Diversität, welche insgesamt die Items am besten bewerten.

4.6.3 Virtualität

Die Virtualität bezieht sich rein auf die geographische Distanz und bildet sich aus der Summe der Separation und der Vielfalt wie im Kapitel der Methode erläutert.

Tabelle 14: Bewertung der Items nach geographischer Virtualität geordnet

Separation (normalisiert) + Vielfalt	Virtualitätscluster												Durchschnitt	Antworten
	Cohesiveness	Focus	Goal alignment	Resources & skills	EoDB with client	Cooperation	Imperatives & trust	X-functional contribution	Ownership & motivation	Leader's leadership skills	Leader's management skills	Effectiveness		
0 (nicht virtuell)	8.67	8.53	8.23	8.57	8.83	8.69	8.89	8.36	8.79	8.96	8.82	8.56	8.66	204
0 bis 0.3	8.83	8.77	8.52	8.51	8.85	8.78	9.02	8.59	9.10	8.94	8.84	8.67	8.78	138
0.3 bis 0.5	8.69	8.69	8.13	8.25	8.85	8.54	8.85	8.64	8.83	8.91	8.74	8.48	8.63	124
0.5 bis 0.6	8.57	8.87	8.22	8.47	8.83	8.79	8.84	8.26	8.91	9.11	8.91	8.49	8.69	246
0.6 bis 0.8	8.47	8.68	7.87	8.41	8.70	8.76	8.77	8.37	8.80	8.87	8.78	8.51	8.58	242
0.8 bis 1	8.34	8.71	8.05	8.30	8.46	8.71	8.67	7.97	8.75	8.83	8.75	8.34	8.49	201
1 bis 1.2	8.42	8.40	7.81	8.11	8.35	8.67	8.56	7.91	8.49	8.79	8.76	8.24	8.38	184
1.2 + (äusserst virtuell)	8.51	8.81	8.12	8.30	8.68	8.79	8.78	7.95	8.83	8.89	8.91	8.48	8.59	172

Eigene Darstellung

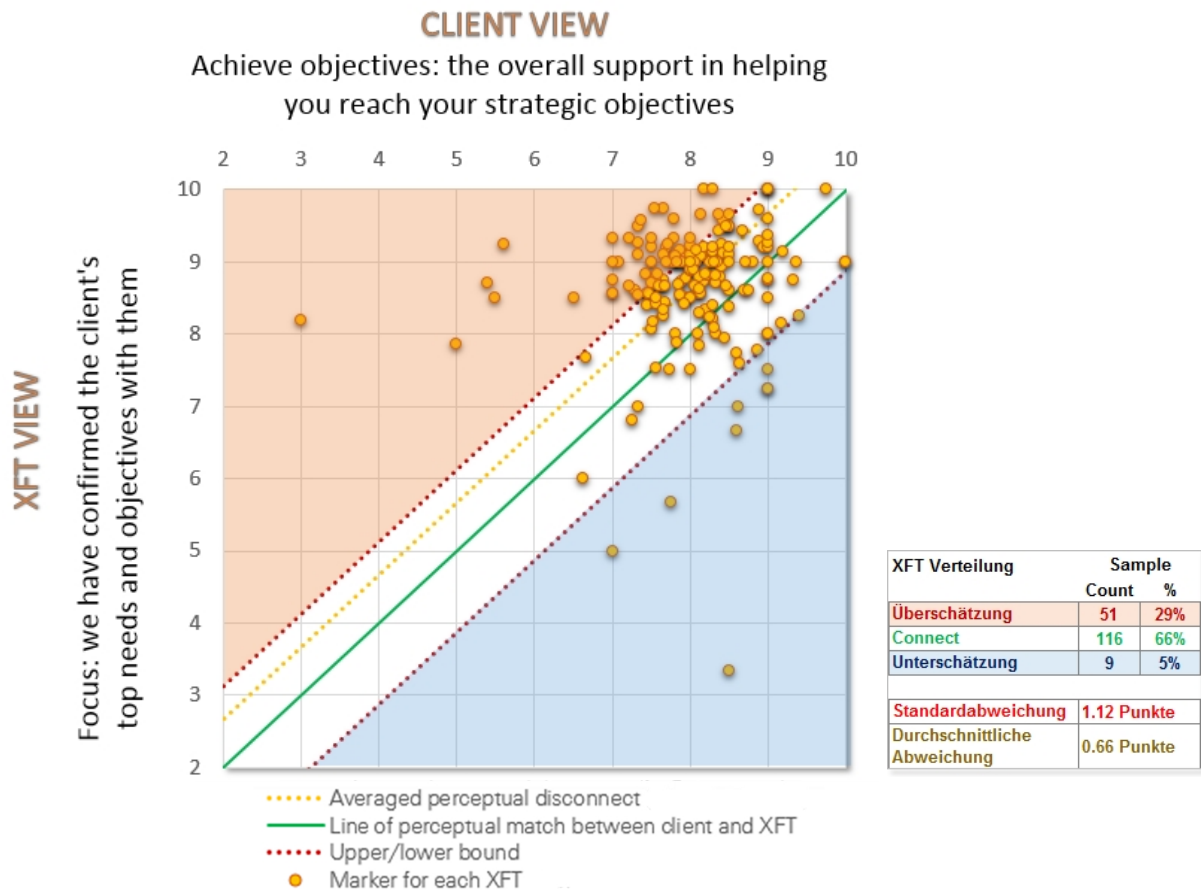
Der Grad der Virtualität eines Teams wirkt sich gemäss Tabelle 14 unterschiedlich auf die diversen Items aus. Trotzdem kann man auch hier einen Trend erkennen, welcher unter „Durchschnitt“ als Mittelwert aller Items per Virtualitätscluster berechnet wurde. Dabei wird ersichtlich, dass die Teams mit einer geringeren virtuellen Ausprägung die höheren Bewertungen in den Items erzielen als diejenigen mit hohem virtuellem Grad.

4.6.4 Gegenüberstellung mit den Kundenloyalitätsdaten

Das Item *Focus* erfragt die XFT Mitglieder nach dem Grade, zu welchem sie die wichtigsten Kundenwünsche und -ziele durch den Kunden selbst haben bestätigen lassen. Es handelt sich hiermit um das Verständnis der Aufgabe, was den Beginn des Arbeitszyklus darstellt. Diese Frage wird dem Item *Achieve objectives* aus der Kundenumfrage gegenübergestellt. *Achieve objectives* fragt den Kunden, zu welchem Grad die XFTs ihm helfen, seine Ziele zu erreichen. Dies bedeutet, dass hier die Anfangssituation (Erfassung des Kundenbedürfnisses) aus der

internen Sicht mit der effektiven Zielerreichung aus der Kundensicht verglichen wird. Diese Gegenüberstellung wird durch die Wahrnehmungslandkarte in Abbildung 11 dargestellt. Jeder gelbe Marker in der Graphik stellt ein XFT dar und positioniert sich aufgrund der Bewertungen aus vorher besprochenen interner und externer Fragen. Der Wert aus der internen Umfrage wird auf der vertikalen Achse platziert, während die horizontale Achse die Bewertung aus der Kundenumfrage widerspiegelt. Dies bedeutet, dass je weiter der gelbe Marker von der grünen Linie entfernt ist, sich desto stärker die interne von der externen Wahrnehmung unterscheidet. Sobald sich der gelbe Marker im pink oder blauen Bereich befindet, besteht eine Abkopplung. Dieser Bereich beginnt jeweils ab einer Standardabweichung. Im pink Bereich besteht eine interne Überschätzung, der blaue Bereich indiziert eine Unterschätzung. Befindet sich der Marker im weissen Korridor, scheinen XFT und Kunde „connect“ zu sein. Die gelb gestrichelte Linie stellt die durchschnittliche Abweichung der gelben Marker zur grünen Linie dar.

Abbildung 11: Wahrnehmungslandkarte: *Focus v.s. Achieve objectives*



Eigene Darstellung

Die Graphik in Abbildung 11 zeigt somit, dass sich die XFTs im Durchschnitt um 0.66 Punkte überschätzen. Die Standardabweichung mit 1.12 ist ziemlich gering. Somit handelt es sich bei der subjektiven Bewertung der XFT Mitglieder um eine gemässigte, aber über die meisten XFTs durchgehende Überschätzung.

5. Diskussion

In dieses Kapitel fließen die erlangten Erkenntnisse aus den Resultaten für die Beantwortung der Fragestellung sowie für die Interpretation der Ergebnisse. Daraus werden anschliessend die Handlungsempfehlungen ausgearbeitet. Schliesslich folgt ein kritischer Blick auf die Methode, bevor im Ausblick auf die Schlussfolgerungen eingegangen wird.

5.1 Beantwortung der Fragestellung

Der erste Teil der Fragestellung, worin es sich um die wichtigsten Erfolgsfaktoren handelt, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Die Literaturrecherche gibt verschiedene Hinweise, sodass diese eingegrenzt werden können. Jedoch wird darin, mit der Ausnahme von McDonough (2000), nicht auf die relative Wichtigkeit der einzelnen Faktoren eingegangen. Es wird aber deutlich, dass nicht alle wirkenden Faktoren direkt beeinflussbar sind. Denn dies ist nur bei den Gestaltungsfaktoren, also den Inputfaktoren, und unter Ausschluss der emergenten Zustände, möglich. So muss der Fokus auf diese gerichtet werden. Gemäss der Literatur sind dies die Aufgabe an sich, das Ziel und das Belohnungssystem sowie die Zusammensetzung des Teams und die Teamleitung. Dies sind sehr weitgefasste Begriffe und erlauben kein direktes Erstellen eines Erfolgsrezeptes. Die Theorie der „equifinality“ besagt sogar, dass es nicht *ein* Weg zur erfolgreichen Zusammenarbeit gibt, sondern verschiedene. Hier erscheint die Aussage von Smith-Jentsch et al. (2008) zumindest als wegweisend. Diese besagt, dass es nicht auf das gewählte mentale Modell ankommt, sondern darauf, dass alle Teammitglieder die Ansichten über das gewählte Modell teilen.

Die durchgeführte Untersuchung lässt zumindest vordergründig eine ähnliche Schlussfolgerung ziehen. Denn die abgefragten Items ergaben alle einen genügenden und ähnlich starken Zusammenhang mit der Effektivität. Eine Priorisierung wird dadurch nicht möglich. Somit basieren die wichtigsten Handlungsempfehlungen auf den in der Literatur vorkommenden und oben bereits erwähnten Themen. Die konkreten Handlungsempfehlungen werden am Ende der Interpretation, in Kapitel 5.2.2 vorgestellt.

5.2 Interpretation

In der Interpretation werden die theoretisch betrachteten Wirkungsmechanismen der Teamdynamik in Zusammenhang mit den aktuellen Umfrageresultaten diskutiert. Dies geschieht mittels eines Modells, welches sich insbesondere auf die Inputfaktoren konzentriert, da die Handlungsempfehlungen auf diese gerichtet sein sollten. Die Teamleitung wird nicht als einzelner Faktor betrachtet, sondern als unterstützendes Element in die anderen Faktoren integriert.

5.2.1 Interpretation der XFT-spezifischen Wirkungsmechanismen

Die abgeleitete Wirkungsweise ist in Abbildung 12 dargestellt und beruht auf dem Gedanken des IPO-Modells. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Kundschaft den initialen Input für die Aktivierung der Teamdynamik gibt. Diese Kundeninformation wird im Team von einer rohen Information zu einer klaren Aufgabe umgewandelt und in einen Kontext sowie in eine Vision und Mission eingebunden. Daraus werden die Ziele definiert und an ein Belohnungssystem gekoppelt, welche wichtige Bestandteile der intrinsischen und extrinsischen Motivation sind. Zusammen mit dem Teamprozess, welcher sich unter anderem aus der Zusammensetzung des Teams definiert und durch Elemente wie den geleisteten Effort, das Social Loafing oder die Kohäsion massgeblich beeinflusst wird, führen diese über den motivationalen Katalysator (Erwartungshaltung, Instrumentalität und Wertigkeit) zum Output. Dieses lässt sich in unterschiedlichen Dimensionen definieren und messen. Insbesondere sind dies die Performance des Teams, die Qualität des Produktes oder der Dienstleistung, die Zufriedenheit der Teammitglieder und der Kunden sowie die Viabilität des Teams. Als Abschluss dieses Zyklus wird in der Übergangsphase die Mission analysiert und die Zielerreichung evaluiert.

Abbildung 12: Modell zur Erklärung der Input Wirkungsmechanismen



Eigene Darstellung

a) Aufgabe

Als Ausgangspunkt des Teamprozesses steht die Kundschaft mit ihren Bedürfnissen und Zielen. Diese liefern die Rohinformationen, wobei es darauf ankommt, diese im Sinne der Kundschaft zu verstehen. Die Umfrageergebnisse haben aufgezeigt, dass der Grad, der internen Wahrnehmung bezüglich des vollumfänglichen Verständnisses der Kundenbedürfnisse vom Grad der Kundenwahrnehmung bezüglich Erreichung seiner Ziele, durchschnittlich um 0.66 Punkte nach oben abweichen. Dies bedeutet, dass die XFTs stärker

der Ansicht sind, die Bedürfnisse der Kundschaft zu kennen, als sie diese gemäss Ansicht der Kundschaft tatsächlich in Output umwandeln. Dafür kann es unterschiedliche Gründe entlang der Wertschöpfungskette geben. Einer liegt darin, dass die Bedürfnisse der Kundschaft erst gar nicht richtig oder nur teilweise Verstanden werden. Um diesem vorzubeugen müssen diese Rohinformationen mit weiteren Informationen angereichert und überprüft werden.

Diese Anreicherung geschieht mit Unterstützung der Teamleitung (Burke et al., 2006). Diese muss einerseits gewährleisten, dass die zusätzlich benötigten Informationen zur Verfügung stehen, andererseits stellt sie die Strukturierung dieser und deren Zusammenführung zu Wissen sicher. Die Umfrageergebnisse weisen hierbei auf verschiedene Verbesserungsmöglichkeiten hin. So wird einerseits in den Kommentaren die Involvierung des XFTs sowie die Vorbereitung und Planung bemängelt, welche die Teamleitung zu gewährleisten hat, sodass die Informationen durch alle funktionalen Aspekte betrachtet und verdichtet werden können. Andererseits weist die Bewertung der *X-functional contribution* mit 8.24 darauf hin, dass die Informationsanreicherung nicht cross-funktional geschieht, sondern häufig nur aus der Sicht der eigenen Funktion. Dieser Mangel wird vor allem vom Senior Management und von den Mitarbeitenden mit kürzerer Anstellungsdauer festgestellt. Dies könnte darauf hinweisen, dass sich viele Teammitglieder gar nicht erst bewusst sind, wie eine cross-funktionale Zusammenarbeit optimal ausgestaltet wäre oder den aktuellen Zustand nicht (mehr) hinterfragen. Zudem kommt dies vermehrt in grösseren Teams vor, was einerseits durch eine geringere Beteiligung mit steigender Anzahl Mitglieder oder andererseits aufgrund des dadurch erschwerten Managements des Teams begründet werden könnte. Die verschiedenen Funktionen sind diesbezüglich aber unterschiedlicher Ansicht und sogar innerhalb der Funktion besteht keine einheitliche Meinung. Verdeutlicht wird dies insbesondere in Produktentwicklung 1 durch den Mittelwert von 7.72 und der Standardabweichung von 1.76. Es scheint, als ob ein Teil der Belegschaft das Problem der mangelnden übergreifenden Beteiligung erkannt hat und dies einem Problem innerhalb der Funktion zuordnet. Der andere Teil der Belegschaft erachtet den Status Quo jedoch als angemessen. Dies könnte eine Form des Sucker-Effekts (Jackson & Harkins, 1985) sein, wobei in diesem Falle die Notwendigkeit für eine Mehrleistung nur durch ein massgebliches Problem gesehen wird, welches einen selbst betrifft. Ansonsten bleibt der eigene Effort auf dem Level der anderen Teammitglieder. Jedoch spielt bezüglich der *X-functional contribution* bestimmt auch die unterschiedliche Führung der XFTs eine Rolle. Die Kommentare der Umfrage lassen vermuten, dass zumindest in gewissen XFTs engagierende und herausfordernde Elemente der Teamleitung vermisst werden.

Aus diesen Gründen besteht die Möglichkeit, dass die Rohinformation nicht optimal angereichert wird, was zu einem unvollständigen Verständnis des Kundenbedürfnisses führen kann.

Für ein inspirierendes und motivierendes Moment benötigt die Aufgabe einen übergeordneten Sinn (z.B. Karau & Williams, 1993; Latané et al., 1979; Richardson & West, 2010), welcher die Teamleitung zu verleihen hat (z.B. Burke et al., 2006; Marks et al., 2001). Dazu sollte die Aufgabe in einen weiteren Kontext gesetzt werden, bei dem zuoberst eine Vision steht. Davon abgeleitet und mit Blick auf die Aufgabe, kann die Mission und das Ziel definiert werden. Zudem benötigt es eine Strategie, wie das Ziel erreicht werden soll. Auch hierzu kann aus den Kommentaren entnommen werden, dass es insbesondere an der gemeinsamen Erarbeitung der Strategie mangelt. Daraus kann geschlossen werden, dass auch keine Vision und keine Mission formuliert wurden. Somit wird das Zusammensetzen der einzelnen Aufgaben für einen Überblick der Gesamtsituation für die Teammitglieder erschwert, was zwei weitere Probleme mit sich bringt. Erstens kann die Bedeutung der Aufgaben nicht vollends erfasst werden. In Karau und Williams' (1993) Collective Effort Model wird deutlich, dass sich bei Teammitgliedern ohne Informationen für eine klare Erwartungshaltung, Instrumentalität und Wertigkeit der Effort verringert. Zudem können geeigneten Arbeitsstrategien (Hackman, 1987) nur schwer identifiziert werden. Die sogenannte „compelling direction“ (Burke et al., 2006), welche durch eine transformationale Führung vermittelt werden kann, wird in diesen Fällen wahrscheinlich gänzlich fehlen. Zweitens stellt sich die Frage, inwiefern die Rollen der einzelnen Teammitglieder geklärt sind. Diese Unklarheit über die eigene Rolle sowie derjenigen der anderen könnte teilweise auch die unklare Bewertung der *X-functional contribution* erklären. Denn auch wenn die funktionenbezogene und eigene Aufgabe klar ist, reicht diese Beteiligung auf die Funktion beschränkt in einem XFT nicht aus. Es braucht vielmehr Experten, welche sich flexibel einbringen können. Gemäss Unsworth (2016) sind dies die Flexperten. Diese Erwartung zur Beteiligung über die eigene Funktion hinaus muss aber allen Teammitgliedern kommuniziert werden.

In einigen XFTs besteht somit ein grosses Potenzial zur stärkeren Involvierung des gesamten Teams, unterstützt durch einen transformationalen Führungsstil, welcher die Teammitglieder inspirieren und motivieren sowie die Rollen klären soll.

b) Ziele und Belohnungssystem

Es reicht jedoch nicht aus, die Aufgaben zu definieren und in den Kontext zu setzen. Denn die Ausführung dieser Aufgaben muss schliesslich bewertet werden können, welches eine Zieldefinierung voraussetzt. Dazu benötigt es nicht nur die Definierung der Ziele auf dem Team-Level, sondern auch auf Teammitglied-Level für die einzelnen Aufgaben (Latané et al., 1979; Levi, 2017). Durch diese zwei Ebenen kann die Individualleistung eingefordert und bewertet werden, welche aber an Bedeutung verliert, wenn das Teamziel nicht erfüllt wird (Karau & Williams, 1993). Die einzelnen Beiträge können evaluiert werden und reduzieren somit den Effekt des Social Loafings (Latané et al., 1979). Da in der Unternehmung weder Teamziele der XFTs gefordert noch Ziele auf dem individuellen Level ausgearbeitet werden,

musste dieses Item in der Umfrage nicht abgefragt werden. Die Bewertung der Teammitglieder kann einzig über eine Feedback-Anfrage durch die Linienführung an die Teamleitung geschehen. Diese Bewertung bezieht sich aber nur auf das Verhalten innerhalb des XFTs und nicht auf die Leistung. Zudem ist sie nicht zwingend, sondern beiderseits, also von der anfragenden und der antwortenden Seite, fakultativ. Folglich wird die individuell erbrachte Leistung innerhalb des XFTs, wenn überhaupt, nur einen marginalen Anteil an der Gesamtbewertung ausmachen. Gemäss Parker (2003) wäre die Bewertung des Verhaltens unbedingt nötig, um die Teamplayers entsprechend zu würdigen. Dazu benötigt es aber einen formellen und standardisierten Prozess (Orlikowski, 2002; Parker, 2003), welcher in vorliegendem Fall nicht vorhanden ist. Somit wird auch in diesem Element die intrinsische und extrinsische Motivation stark gehemmt. Solange die Linienziele und die Ziele des XFTs gleichgerichtet sind, besteht sicherlich ein geringeres Problem. Wenn diese aber neutral zueinander stehen oder sogar konkurrierend sind, ist das Teammitglied gezwungen, Prioritäten zu setzen (Denison et al., 1996; Erhardt et al., 2014), welche unter diesen Umständen klar für die Linienziele sprechen.

Durch das Item *Goal alignment* wird das Ausmass dieses Zielkonfliktes sichtbar. Während erwartungsgemäss die Mitglieder aus dem Verkauf eine positivere Bewertung für dieses Item abgeben, sehen dies die Produktentwicklungsfunktionen 1 und 2 kritischer. Da das oberste Ziel der XFTs im Verkauf der Produkte liegt, scheint eine Übereinstimmung der XFT-Ziele mit denjenigen der Verkaufsfunktionen naheliegend zu sein. Im Gegensatz zu diesen stehen die produktbezogenen Funktionen, welche ihre Vorgaben für die Reduzierung oder Erhöhung der zu verkaufenden Kapazitäten aus ihrer Linie erhalten. Diese Vorgaben basieren auf den Umweltfaktoren, insbesondere auf der aktuellen und erwarteten Zinssituation. Durch die tiefen Zinsen werden die Kapazitäten vor allem in der Produktentwicklung 1 reduziert, was zu einer Verringerung des Angebots und folglich zu tieferen Verkaufszahlen führt. Dies steht im Gegensatz zu den XFT-Zielen, welche weiterhin hohe Verkaufszahlen fordern. So kann die tiefe Bewertung des *Goal alignments* von 7.44 durch diesen Zielkonflikt erklärt werden.

Basierend auf der aktuellen Zinssituation kann auch die eher positiv ausfallende Bewertung von Produktentwicklung 3 erklärt werden. Diese weisen einen Mittelwert im *Goal alignment* von 8.01 aus. Die Zielkonflikte zwischen XFT und Funktion scheinen zurzeit eher gering zu sein, jedoch kann sich dies mit einem Wandel der Umweltfaktoren mitverändern. Denn es spricht nichts dafür, dass für Produktentwicklung 3 die Ziele aufeinander abgestimmt werden.

Dieser teilweise ziellose Zustand kann durch die Betrachtung der entsprechenden Bewertungen des Items *Goal alignment* hinsichtlich der unterschiedlichen Hierarchiestufen erklärt werden. Das Senior Management, welches neben der Geschäftsleitung am ehesten für diesen formellen Prozess verantwortlich ist, empfinden diesen Zielkonflikt nicht in demselben Ausmass wie die unterliegenden Hierarchiestufen und bewerten dieses Item mit 8.64 ziemlich

hoch. Markant tiefer bewertet die unterste Hierarchiestufe dieses Item, nämlich mit nur gerade 7.89 im Durchschnitt. Erklärungen hierzu könnten sein, dass diese mit diesen Zielkonflikten auf operativer Ebene umgehen müssen und zudem eher unerfahren und eventuell auch noch nicht abgestumpft im Umgang mit diesen Konflikten sind. Da die tieferen Hierarchiestufen häufig in Zusammenhang mit einem kürzeren Arbeitsverhältnis stehen, welche auf eine gewisse Unerfahrenheit und auf eine geringere Betriebsblindheit hinweisen, unterstützt die Betrachtung hinsichtlich dem Dienstalter diesen Erklärungsversuch. Denn dieser Blickwinkel zeigt eindeutig, dass die Mitglieder mit kürzerer Anstellungsdauer ein grösseres Problem bezüglich *Goal alignment* sehen als die alteingesessenen. Ferner bewerten auch die C-Bänder, also die Direktionsstufe, das Item mit einem Wert von 7.96 als kritisch. Dies sind jene Mitglieder des XFTs, welche die volle Verantwortung für das Gelingen oder Scheitern des XFTs übernehmen müssen. Auf dieser Stufe kommen strategische und operative Tätigkeiten zusammen, wodurch der Konflikt stärker empfunden wird, als auf den unterliegenden Stufen des D- und E-Bandes. Denn letztere sind hauptsächlich operativ tätig und können sich somit besser hinter ihrer Linienaufgabe verstecken.

Das Problem scheint in erster Linie auf der Stufe des Senior Managements zu liegen. Deren hohe Bewertung des Items lässt den Schluss ziehen, dass es sich des Zielkonflikts und des mit sich ziehenden demotivierenden Potenzials nicht bewusst ist. Doch genau diese Hierarchiestufe muss die grundlegenden Weichen stellen, sodass die Zielvereinbarung und das Belohnungssystem richtig greifen können. Zudem würde ein Handeln auf Senior-Management-Stufe der Teamleitung einerseits die Wichtigkeit und Bedeutung dieser Ziele der Teamleitung bewusst machen, andererseits würde es ihr auch die nötige formale Macht verleihen.

c) Zusammensetzung des Teams

Die Bewertungen der untersuchten Items nehmen tendenziell mit zunehmender Grösse ab. Dies entspricht der Erwartung und kann mit verschiedenen Phänomenen aus der Literatur erklärt werden. So wird gemäss Latanés (1981) Social-Impact-Theorie der Druck auf die einzelnen Teammitglieder durch Erhöhung der Anzahl dieser verringert. Dieser reduzierte soziale Druck führt zu einem geschmäleren Leistungsdruck, welcher sich in einem geringeren Output und tieferer Effektivität reflektiert. Zudem entspricht es auch Kerr und Bruuns (1983) Free-Rider-Effekt, welcher eintritt, sobald ein Mitglied eine gewisse Leistungsgrenze erreicht hat. Denn die Wahrscheinlichkeit für dieses Eintreffen muss mit steigender Anzahl der Mitglieder grösser werden. Ferner haben verschiedene Forscher den inversen Zusammenhang zwischen Teamgrösse und Effektivität mit diversen Theorien aufgezeigt (Cohen & Bailey, 1997; Latané et al., 1979; Parker, 2003; Wheelan, 2009). Darunter sind beispielsweise die Prozessverluste durch Koordinationsschwierigkeiten zu nennen, welche sich zum Teil in *Leader's management skills* widerspiegeln. Während die kleinsten Teams

einen Wert von 9.00 aufweisen, ist dieser bei den grössten gerade noch 8.53. Neben grösserem Konfliktpotenzial und geringerer Kohäsion wird auch eine reduzierte Beteiligung vorausgesagt, welche sich im Item *X-functional contribution* bewahrheitet. Die kleinsten Teams weisen mit einem Wert von 7.89 zwar einer der geringsten aus. Jedoch ist eine funktionenübergreifende Diskussion mit zwei bis fünf Mitgliedern erschwert, da diese per se nicht allzu cross-funktional sein können und wohl auch nicht sein müssen. Ab sechs Mitglieder nimmt aber die funktionsübergreifende Beteiligung mit zunehmender Teamgrösse ständig ab. Dabei ist der Einfluss der kritischeren Funktionen, wie beispielsweise der Produktentwicklung 1, zu vernachlässigen.

Als weiteres Element der Teamzusammensetzung wurde die Diversität bezüglich der Cross-Funktionalität untersucht. Diese „surface-level diversity“ kann massgeblich beeinflusst werden und ist im Gegensatz zur „deep-level diversity“ einfach durch die Teamleitung zu manipulieren. Die verbreitete Meinung der Forscher ist, dass sich eine hohe Diversität insgesamt negativ auf die Teamdynamik auswirkt. Dies lässt sich zu einem gewissen Teil durch die Umfrageergebnisse verifizieren. Denn die Teams mit der höchsten funktionalen Diversität bewerten beinahe alle Items der Umfrage tiefer, als die Teams mit einer gemässigten Diversität. Die Teams mit der geringsten oder gar keiner funktionalen Diversität hingegen geben fast über alle Items hinweg die tiefste Bewertung. Eine Erklärung für diese Unterschiede könnte im herausfordernden Umfeld liegen. Denn dieses scheint geringer in einem homogenen Team als in einem heterogenen Team. Dadurch entstehen auch weniger Konflikte, was aber nicht in jedem Fall nützlich ist. Denn aktiv bewältigte Konflikte haben viele positive Auswirkungen auf das Team, aber auch auf die Effektivität (Parker, 2003). In einem cross-funktionalen Team sind diese zu einem gewissen Masse somit erwünscht und gefordert, damit dieses ihre volle Wirkungskraft entfalten kann. Jedoch ist auch hier „mehr“ nicht mit „besser“ gleichzusetzen. Den Umfrageresultaten nach benötigt es ein gesundes Mass. Zudem verlangt gemäss De Poel et al. (2014) eine grössere Diversität vermehrt den transformationalen Führungsstil, welcher zuvor in vielen XFTs in Frage gestellt wurde. Anzumerken ist hier, dass sich diese Studie von De Poel et al. auf die Diversität des Dienstalters bezieht und nicht auf die funktionale Diversität.

Die Differenzen aufgrund der funktionalen Diversität sind insgesamt jedoch eher gradueller Natur. Ähnlich sieht es unter der Betrachtung der verschiedenen virtuellen Ausprägungen aus. Trotz dieser geringfügigen Unterschiede ergibt es ein ziemlich einheitliches Bild und ist in Übereinstimmung mit der Literatur (Orlikowski, 2002). So sind die XFTs mit einer stärkeren virtuellen Ausprägung in allen Items kritischer als diejenigen mit keiner oder nur geringer Virtualität. Der geringe Unterschied in der Bewertung könnte unter anderem daran liegen, dass die Teamleitung sich ungeachtet der virtuellen Ausprägung des Teams eher zurückhaltend verhält. Die positiven Effekte für nicht-virtuelle Teams bleiben somit aus. Dafür kommt diese

Autonomie, aus einer relativen Betrachtungsweise, vermehrt den virtuellen Mitgliedern entgegen.

Die Umfrageresultate hinsichtlich der Teamzusammensetzung lassen somit eine grössere Relevanz der Teamgrösse zukommen, als zu deren Diversität und Virtualität.

5.2.2 Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden nun die von der Interpretation abgeleiteten Handlungsempfehlungen präsentiert, entsprechend der Gliederung von vorangehendem Unterkapitel. Zudem werden die Empfehlungen für die Geschäftsleitung (GL) und das Senior Management von denjenigen für die Teamleitung separat betrachtet.

a1) Aufgabe: Empfehlungen für die GL und das Senior Management

- Implementierung eines Informationssystems, welches die Erfassung der Kundenbedürfnisse auf systematische Weise erlaubt: Dieses sollte eine Erweiterung des Sales Cockpits sein, wo die Status der Verkäufe erfasst werden. Zudem benötigt es als zusätzliche Funktion die aggregierte Sichtweise pro XFT.
- Überarbeitung des internen Leadership Development Programs: Dabei sollte sich der Fokus weg von den Management- und hin auf die Leadership-Aufgaben und Kompetenzen richten. Dies unterstützt insbesondere den Wandel vom transaktionalen zum transformationalen Führungsstil, welcher häufig indirekt in Frage gestellt wurde.

a2) Aufgabe: Empfehlungen für die Teamleitung

- Einsetzen eines standardisierten Tools für die Erfassung der Kundenbedürfnisse: Dies könnte beispielsweise ein Projektmanagement Tool sein. Wichtig ist, dass es eine ausreichende Flexibilität aufweist, um die verschiedenartigen Bedürfnisse zu erfassen. Zu einem späteren Zeitpunkt könnte dies durch das Sales Cockpit abgelöst werden. Dadurch wird die Grundlage für eine übereinstimmende Ansicht der Kundenbedürfnisse zwischen der Kundschaft und dem XFT geschaffen. Zudem sollte der Kontakt mit der Kundschaft auch während des Prozesses aufrechterhalten bleiben, um die eingeschlagene Richtung zu überprüfen und notfalls zu korrigieren.
- Einführung einer Missionsanalyse (Planung): Hierin sollte das Team, zumindest auf virtueller Art, die Bedürfnisse der Kundschaft gemäss den erfassten Informationen aus allen funktionalen Sichtweisen besprechen. Daraus sollte eine gemeinsam geteilte Vision entstehen, welche das Team durch die gemeinsam definierte Mission erfüllen. Dazu gehört auch die gemeinsame Planung der Strategie, sowie einer alternativen Variante, für den Fall einer auftretenden Veränderung im Verlaufe des Prozesses.

- Einbezug der Teammitglieder: Die Teamleitung sollte die Teammitglieder in den relevanten Fragen mit einbeziehen. Dies sollte nicht nur die eben erwähnten Themen umfassen, sondern die Aufteilung der Informationsbeschaffung insgesamt. Dies bedeutet, dass die Teamleitung mit den Teammitgliedern Aufträge definiert, welche deren Interessen und Kompetenzen entsprechen. Dies bewirkt nicht nur ein verstärktes Gefühl der gemeinsamen Erfüllung einer Aufgabe, sondern fördert auch die Entwicklung der Mitglieder in deren Sinne. Eine Aufgabenaufteilung kann beispielsweise auch in Besprechungen geschehen, indem die Leitungsfunktion in rotierender Manier wechselt.
- Adaptierung des Führungsstils: Um die Motivation der Teammitglieder weitergehend zu fördern, sollte der aufgabenzentrierte Führungsstil vermehrt zum personenzentrierten Führungsstil hin verändert werden. Dies kann einerseits durch ein überarbeitetes Leadership Development Program geschehen, durch Shadowing transformationaler Führungspersonen innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens, Experten-Coaching durch den Champion, oder durch externe Kurse und Weiterbildungen. Eventuell können auch E-Learnings in Betracht gezogen werden, jedoch erscheint die praktische Anwendung des transformationalen Führungsstils einiges schwieriger, als das Erlernen der Theorie.

b1) Ziele und Belohnungssystem: Empfehlungen für die GL und das Senior Management

- Einführung eines obligatorischen MbO-Zieles für die Teamleitung: Die XFT-Leitung sollte zusätzlich zu deren Managementqualitäten auch aufgrund ihrer Führungsqualitäten bewertet werden. Dadurch würde erstens die Wichtigkeit der Leadership-Aktivitäten hervorgehoben und zweitens gäbe es den Teamleitungen auch den nötigen Freiraum, um sich von den rein operativen Aufgaben offiziell abwenden zu können.
- Implementierung von XFT-Zielen und individuellen Zielen für die XFT-Mitglieder in den MbO-Prozess: Da die Handhabung der Zieldefinierung den XFTs überlassen ist, und diese in keinem Fall standardisiert in den MbO-Prozess einfließen, gibt es wenig Anlass für die Teamleitung, solche überhaupt zu definieren. Weder auf Team- noch auf Mitglied-Level. Die aktive Beteiligung eines Mitgliedes beruht somit zu einem guten Teil auf dessen Goodwill, der bei konkurrierenden Zielen mit denjenigen der Funktion zwangsläufig abnehmen muss. Dadurch wird, zum bereits geringen Einfluss auf ein Matrix-Team, die Führung zusätzlich erschwert. Zudem wird auch die Motivation unter gegebenen Bedingungen nicht positiv stimuliert. Deshalb benötigt es dringend Zieldefinierungen auf der Stufe des Teams wie auch für jedes XFT-Mitglied individuell. So kann die Wertigkeit der XFT-Aufgaben ausschlaggebend gesteigert werden und die Teamleitung hat zudem ein zusätzliches Tool für die Steuerung der Mitglieder zur Hand.

- Einführung von XFT-Challenges: Um ein herausforderndes Umfeld zu schaffen, könnten XFT-Challenges aufgestellt werden, worin es zum Beispiel um das beste neue Produkt geht oder um innovative Formen der Zusammenarbeit im XFT oder um das beste XFT-Bewerbungsvideos. Diese Challenges sollen die Zusammenarbeit fördern und ein „Wir-Gefühl“ entstehen lassen, sei es in aufgabenbezogenen Themen oder in Teambildungsaktivitäten. Die Mitglieder des Siegerteams der jeweiligen Challenge sollten mit einer extrinsischen oder intrinsischen Belohnung gewürdigt werden. Als extrinsische Belohnung wäre beispielsweise ein kleiner Zusatzbonus denkbar. Eine intrinsische Belohnung könnte innerhalb eines dafür kreierten Events geschehen, der einmal pro Jahr stattfindet und wo alle XFT-Challenge-Siegerteams ihre Leistungen, Produktionen oder Produkte vorstellen und die Anerkennung der Belegschaft ernten dürfen. Der Challenge entsprechend, müssten diese eventuell innerhalb der Kundensegmente geschehen, da ansonsten die Voraussetzungen nicht fair wären. Die Sieger dürften jedoch nicht nur durch das Management bestimmt werden, sondern sollten von der gesamten Belegschaft ausgewählt werden.

b2) Ziele und Belohnungssystem: Empfehlungen für die Teamleitung

- Einführung von Teamzielen: Während der Missionsanalyse sollten die Ziele des Teams definiert und festgehalten werden. Um die Evaluierung auch an die extrinsische Belohnung zu koppeln, müssten die Teamziele in das MbO fließen. Die Bewertung des Teamzieles sollte für alle XFT-Mitglieder sowie für die Teamleitung selbst identisch sein. Dies fördert das gemeinsame Anstreben des Ziels und lässt bei Bedarf die Teammitglieder eher füreinander einspringen.
- Einführung von Zielen für die XFT-Mitglieder: Als Weiterführung des Teamzieles sollte dieses auf die einzelnen XFT-Mitglieder heruntergebrochen werden. Auch diese müssen ins MbO einfließen, damit es eine offizielle Bewertung der Leistungen geben kann. Damit sollte gewährleistet werden, dass es keine Free-Riders gibt, welche vom Effort der anderen profitieren. Zudem gehört hier nicht nur die Leistung bewertet, sondern auch das Verhalten im und gegenüber dem Team.

c1) Zusammensetzung des Teams: Empfehlungen an die GL und das Senior Management

- Bildung eines Experten Pools: Die Experten, für die komplizierteren und nicht alltäglichen Aufgaben, sollten in einem Pool zusammengefasst werden, worauf jedes XFT zugreifen kann. Dies würde dazu führen, dass sich dort die geballte Ladung an Spezialwissen befindet, welche so gemäss Literatur als Einheit effektiver eingesetzt werden kann, als wenn sich dieses Wissen verstreut und isoliert in den XFTs befindet.
- Etablierung neuer IT-Lösungen für die virtuelle Zusammenarbeit: Gemäss der Untersuchung unterscheiden sich die Bewertungen der virtuellen nur marginal von den

nicht-virtuellen Teams. Entweder, weil die bestehenden IT-Lösungen optimal genutzt werden oder weil der Vorteil der nicht-virtuellen Teams nicht ausgeschöpft wird. In Zukunft wird die Virtualität noch mehr zunehmen, was für den Informationsaustausch und für die jetzt schon beinahe unüberschaubare Menge an Informationen eine grosse Herausforderung darstellt. Somit sollte sich das Management Gedanken machen, wie sie dieses Problem bewältigen kann. „Slack“ könnte hierfür eine mögliche App-Lösung sein. Diese Empfehlung könnte auch an die Teamleitungen gerichtet sein, bestenfalls jedoch in Kombination beider Stufen.

c2) Zusammensetzung des Teams: Empfehlungen an die Teamleitung

- Reduzierung der Teamgrösse: Da die Bewertungen mit zunehmender Grösse tendenziell schlechter ausfallen, sollten sich die Teamleitungen überlegen, wie viele Mitglieder tatsächlich benötigt werden. Die Literatur schlägt häufig acht vor. Die Untersuchung hat aber gezeigt, dass sich die negativen Effekte bis zu zehn Mitglieder im Rahmen halten. Dies sollte als eine obere Grenze angesehen werden. Als untere Grenze sollten fünf Mitglieder als Richtlinie dienen.
- Finden der optimalen funktionalen Diversität: Die Literatur sowie die Resultate der Untersuchung ergeben die besten Erfolge bei einer moderaten Diversität. Dies bedeutet, dass im XFT nicht vornehmlich eine Funktion vertreten sein sollte, da dies zu einer funktionalen Dominanz führt. Um eine zu grosse Diversität zu vermeiden, sollten aber auch nur diejenigen Funktionen als XFT-Kernmitglied vertreten sein, welche für die Standardaufgaben relevant sind. Somit erscheint es als ideal, wenn ein bis zwei Personen pro Funktion aus drei bis fünf Funktionen permanent im XFT vertreten sind. Die überschaubare Anzahl fördert die Beteiligung und ermöglicht angeregte, herausfordernde und zielführende Diskussionen. Funktionen, welche nicht für jede Aufgabe benötigt werden, könnten diese Diskussionen unterbinden. Diese sollten aber als Experten in Spezialfällen aus dem Pool abrufbar sein.

5.3 Methodenkritik

Die vorliegende Untersuchung verfolgt einen pragmatischen und keinen rein wissenschaftlichen Ansatz. Aus diesem Grunde wurden gewisse Vereinfachungen vorgenommen, welche hier zur Kenntnis genommen werden sollen.

Die Literaturrecherche versuchte ein möglichst ganzheitliches und aktuelles Bild des heutigen Wissensstandes zu liefern. Jedoch sind die ganzheitlichen Modelle heutzutage rar geworden. So beruht das Grundmodell auf eher älteren Forschungsergebnissen, welche mit neuen Teilerkenntnissen ergänzt wurden. Diese sind in der Regel auf einen speziellen Typ von Team ausgerichtet und somit nicht immer unter dem Aspekt der cross-funktionalen Teams betrachtet

worden. Dadurch ist eine rein XFT-bezogene und konsistente Einbettung aller Faktoren in das Grundmodell nicht möglich.

Auch bei der quantitativen Analyse wurde ein pragmatischer Weg gewählt, sodass die Mediatoren zwischen den einzelnen Komponenten nicht berücksichtigt wurden. Das Modell der Wirkungsweisen stellt somit eine Vereinfachung der Wirklichkeit dar.

Die qualitative Analyse der 670 Kommentare wurde nur durch den Autor durchgeführt und nicht, wie empfohlen, mittels Zweitperson überprüft. Dies war aus Gründen des Aufwands nicht zu bewerkstelligen.

Da die Umfrage nicht-anonym durchgeführt wurde und kein anonymes Referenzsample existiert, ist der Einfluss dieser Form des offenen Feedbacks nicht zu quantifizieren.

5.4 Ausblick

Die Ergebnisse dieser Untersuchung wurden bereits mit der Geschäftsleitung und mit den XFTs auf der Stufe Kundensegment per Region besprochen. Zudem sind die separaten Diskussionen mit den Funktionen in Gang. Des Weiteren haben bereits etliche XFT spezifische Diskussionen stattgefunden, welche weitere Einblicke in die Teamarbeiten erlaubten. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit gewisser Handlungen wurde geschaffen. Dies, obwohl die Resultate über das gesamte Sample hinweg ziemlich positiv ausfielen. Das Interesse auf allen Hierarchiestufen ist im Vergleich zum letzten Jahr erheblich gestiegen, weshalb das Momentum nun ausgenützt werden muss. So wird die Geschäftsleitung und das Senior Management insbesondere das Problem der Zieldefinierung in Angriff nehmen, wobei das Resultat noch nicht bekannt ist. Das Management und die XFT-Leitungen sind derweil daran, ihre individuellen Verbesserungspläne aufzusetzen.

Durch die Fülle der Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen stehen aber noch viele Punkte auf der To-do-Liste. So wird einer der nächsten Schritte die Etablierung einer XFT Best Practice-Plattform sein, wo Erfahrungen ausgetauscht werden können und welche als Ideenpool dienen soll. So kann dieses Thema auch ausserhalb der Umfrageperiode aktiv bewirtschaftet werden.

Des Weiteren können noch mehr Datensätze verbunden und analysiert werden, insbesondere Daten zur Produktivität, was in einer nächsten Runde geschehen wird.

Literatur

Für die Erstellung dieser Arbeit wurden nachfolgende Quellen verwendet:

- Aime, F., Humphrey, S., DeRue, D. S. & Paul, J. B. (2014). The riddle of heterarchy: Power transitions in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 57(2), 327-352.
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4. Aufl.). New York, NY: Free Press.
- Belbin, R. M. (2010). *Management teams: why they succeed or fail* (3. Aufl.). New York, NY: Routledge.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595-615.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Burns, J. M. (1979). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Carr, A. (2011). *Positive psychology: The science of happiness and human strengths* (2. Aufl.). London: Routledge.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan (Hrsg.), *Current issues in individual and group decision making* (S. 221-246). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- De Poel, F. M., Stoker, J. I. & Van der Zee, K. I. (2014). Leadership and organizational tenure diversity as determinants of project team effectiveness. *Group & Organization Management*, 39(5), 532-560.
- Denison, D. R., Hart, S. L. & Kahn, J. A. (1996). From chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1005-1023.
- Ehrhardt, K., Miller, J. S., Freeman, S. J., & Hom, P. W. (2014). Examining project commitment in cross-functional teams: Antecedents and relationship with team performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 443-461.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L. & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Forsyth, D. R. (1999). *Group dynamics* (3. Aufl.). Belmont: Wadsworth.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2. Aufl.), 3 (S. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Hrsg.), *Handbook of Organizational Behavior* (S. 315-342).
- Harrison, D. A. & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Harrison, D. A., Price, K. H. & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.

- Harkins, S. G. (1987). Social loafing and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 23(1), 1-18.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517-543.
- Jackson, J. M. & Harkins, S. G. (1985). Equity in effort: An explanation of the social loafing effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(5), 1199-1206.
- Jackson, S. E., Stone, V. K. & Alvarez, E. B. (1993). Socialization amidst diversity: Impact of demographics on work team oldtimers and newcomers. In L.L. Cummings & B. M. Staw (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior*, 15 (S. 45-109). Greenwich, CT: JAI Press.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- Kerr, N. L. & Bruun, S. E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 78-94.
- Latané, B., Williams, K. & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36(4), 343-356.
- Levi, D. (2017). *Group dynamics for Teams* (5. Aufl.). Los Angeles, LA: Sage.
- Malhotra, M. K., Ahire, S. & Shang, G. (2016). Mitigating the Impact of Functional Dominance in Cross-Functional Process Improvement Teams. *Decision Sciences*, 48(1), 39-70.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- McDonough, E. F. (2000). Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17(3), 221-235.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: a brief introduction*. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- McGrath, J. E., Arrow, H. & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 95-105.
- Moreland, R. L. (1996). Lewin's legacy for small-groups research. *Systems Practice*, 9(1), 7-26.
- Orlikowski, B. (2002). *Management virtueller Teams: der Einfluss der Führung auf den Erfolg*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Parker, G. M. (2003). *Cross-functional teams: Working with allies, enemies, and other strangers* (2. Aufl.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Richardson, J. & West, M. (2010). Dream teams: A positive psychology of team working. In P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Hrsg.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (S. 235-249). New York, NY: Oxford University Press.
- Schermerhorn, J. R. (2013). *Introduction to Management*. (12. Aufl.). Singapur: Wiley.
- Smith-Jentsch, K. A., Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I. & Salas, E. (2008). Guided team self-correction impacts on team mental models, processes, and effectiveness. *Small Group Research*, 39(3), 303-327.
- Steiner, I. D. (1972). *Group Process and Productivity*. New York, NY: Academic Press.
- Tabrizi, B. (2015). *75% of cross-functional teams are dysfunctional*. published on HBR.ORG.
- Unsworth, R. (2016). Meet the Flexperts! How to bring in expert contributions around the contract in support of commercial interests. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 2(1-2), 101-118.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: Wiley.

- Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, 40(2), 247-262.
- Woehr, D. J., Arciniega, L. M. & Poling, T. L. (2013). Exploring the effects of value diversity on team effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 107-121.
- Womack, J. P. & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking. Banish waste and create wealth in your corporation*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.

Anhang

Anhang A	Entwicklung des Umfragekataloges
Anhang B	Veränderungsvorschlag aus dem Pre-Test
Anhang C	Zeitlicher Ablauf der Umfrage, Kommunikationen und Online-Umfrage
Anhang D	Kodierschema

Anhang A

Entwicklung des Umfragekataloges

Questions 2015 (Core)	My comments	First Draft 2016	Comment Head Origination Practices	Final Survey 2016
Please write in one suggestion that would improve the performance of the XFT.		Please write in one suggestion that would improve the performance of the XFT.	OK	Please write in one suggestion that would improve the performance of this XFT.
If asked, how likely are you to recommend this XFT to a potential new Core Team member?		If asked, how likely are you to recommend this XFT to a potential new Core Team member?	OK	If asked, how likely are you to recommend this XFT to a potential new core team member?
We have discussed the client's top needs and objectives with them.	Combining and making the sentence stronger and more related to client's needs	We have confirmed the client's top needs and objectives with them.	OK	We have confirmed the client's top needs and objectives with them.
Our XFT goals are clearly linked to this client's needs/objectives.				
My overall performance rating will be impacted by my contribution to this XFT.	Remove, as XFT goals are established in MbOs		OK	
	Add, if this might be an issue	In my MbO, goals from my function are fully aligned with the goals of this XFT.	Change required as "in my MbO" might be confusing, as no XFT goals defined in MbO	My MbO is fully aligned with the goals of this XFT.
We are making best use of our resources to deliver as committed to clients in this market.		We are making best use of our resources to deliver as committed to clients in this market.	Adding skills, as this is even more critical as resources	We have the resources and skills needed to deliver to client expectations.
Our XFT effectively shares news, information and activities regarding this client.		Our XFT effectively shares news, information and activities regarding this client.	OK	Our XFT effectively shares news, information and activities regarding this client.
I feel that I am part of the team.	Remove and replaced by the question below.		OK	
	Add, due to dominant representation of one function	The members of the XFT are open to suggestions from members of all different functions.	Let's go one step back and ask, if they are contributing outside their expert area	The members of the XFT offer input outside their functional area.
Our XFT has the necessary relationships, trust, openness and behaviours.	Reword, to point-out more the intra-team aspect, as very relevant for virtual teams.	We have the necessary relationships, trust, openness and behaviors within our XFT.	OK	We have the necessary behaviours and trust within our XFT.
I proactively contribute to this XFT.	"I" question does not make sense in this non-anonymous survey		OK	
I feel responsible for achieving all our team goals with this client.		I feel responsible for achieving all our team goals with this client.	Let's ask for the effort spent to satisfy the client, because there are no team goals.	Our XFT expends extra effort to ensure client satisfaction.
	Add, in order to cover the enabling factor for team effectiveness.	The leader of this XFT manages the team activities	OK	The leader of this XFT manages the team activities well (do things right: plan & coordinate, drive sales activities, share information proactively, etc.).
	Add, in order to cover the enabling factor for team effectiveness.	The leader of this XFT demonstrates effective leadership	OK	The leader of this XFT demonstrates effective leadership skills (do the right things: engage & inspire, build relationship, strategic thinking, etc.).
	Add, in order to measure effectiveness directly.	This XFT is working very effectively and is getting things done quickly.	Getting things done quickly is not necessarily what we want, but we want to be efficient.	This XFT is working together effectively and efficiently.
	Add, to analyze the processes	The Team provides me an environment to openly challenge / improve our end-to-end process	Not in favor of asking process related topics. Change suggested to capture and support the ease of doing business initiative	Our XFT strives to improve ease-of-doing business with the client.
Please use this space to provide detail about any of your responses above.	Remove	Please use this space to provide detail about any of your responses above.	OK	

Anhang B

Veränderungsvorschlag aus dem Pre-Test

If we were surveying small clients with these questions, we may want to refine them to draw out the degree to which the respondent thinks we are appropriately serving a client given our understanding of their buying behaviour. The theme in these questions are around intensity whereas for small clients it's perhaps more important that we do what is appropriate with the client's buying behaviour.

Anhang C

Zeitlicher Ablauf der Umfrage, Kommunikationen und Online-Umfrage

- Zeitlicher Ablauf

Vorankündigung	25. Aug 2016
Einladung zur Umfrage	30. Aug 2016
1. Erinnerung	06. Sep 2016
2. Erinnerung	13. Sep 2016
Ende der Umfrage	20. Sep 2016

- Kommunikationen

Vorankündigung

Subject: XFT and Internal Service Survey 2016 - Pre-Announcement

Dear Colleagues,

Customer satisfaction heavily depends on how we collaborate in the Cross Functional Teams (hereinafter referred to as "XFT") and the services that we provide to each other.

We would like to ask you to participate in the annual XFT effectiveness survey and in the 2nd round of the Internal Service Survey. Only with your candid feedback we can identify and implement improvements. Please note that in line with our open feedback culture both surveys will not be anonymous.

In the XFT survey, you as a member will rate the collaboration within your XFT. In the Internal Service Survey, the focus is on the main services provided to you by other units.

We decided to run the Internal Service and the XFT survey at the same time in order to avoid any duplication and recognizing the different value that comes from each. We are conscious of the fact combining the two surveys means more time for you to invest in one go. Subject to how many services you rate and of how many XFTs you are a core team member, the total time required for both surveys is between 15 and 45 minutes.

To reduce the workload, we have limited the XFT survey to core team members only.

Next steps: On August 30th, you will receive by email an invitation to the Internal Service survey and separate invitations for each XFT of which you are a core team member.

Client centricity starts with each of us! With your support, we are looking forward to some great insights! Thank you for your time and valuable feedback.

Kind regards,

Einladungsschreiben

Dear XYZ

Customer satisfaction heavily depends on how we collaborate in the Cross Functional Teams. You as core team member of YYY can exert influence and contribute to a developed internal team collaboration and improved external client experience.

As recently announced, we want to know your opinion on how we collaborate within the XFT. Your candid feedback will allow to identify strengths and weaknesses and to facilitate the implementation of improvements.

In line with our open feedback culture and in order to allow us and the XFT leader to follow-up on specific comments and to gather more thorough insights into your feed-back, the survey is NOT anonymous.

The survey will be open until 20 September.

Follow the link to give feedback on YYY, led by XXX:

[Take the survey](#)

Client centricity starts with each of us! With your support, we are looking forward to some great insights! Thank you for your time and valuable feedback!

Online-Umfrage

XFT Effectiveness Survey 2016

Feedback on: **TEST02**

Led by: **TestFirstName TestLastName**

As interviewee, I give my consent to the following points:

- I am aware that my data is part of a thesis for a further education.
- My data will be treated confidentially and anonymously. My name will be in no publication or any other kind of reproduction.
- The data, which is collected in the course of the further education thesis, may be used for further analyzes. My anonymity remains however guaranteed.
- I hereby declare that I have been informed about the content and purpose of the further education thesis.
- My participation is voluntary. I have the right to step out at any time and without any indication of reasons.
- If I have questions, I can contact Flurin Maissen, who will be the author of the thesis

By taking the online-survey, you confirm that you have read and understood above declaration of consent.

So, thank you for participating in the 2016 XFT effectiveness survey and for spending a few minutes to provide feedback.

The survey has four pages only. Nonetheless, you will be able to exit mid-survey and resume at a later time. Once the survey is completed, you will be unable to re-take the survey.

If you have any questions regarding the survey, you also can contact Flurin Maissen

To begin, click "Next"

Next

XFT Effectiveness Survey 2016

Feedback on: TEST02

Led by: TestFirstName TestLastName

If asked, how likely are you to recommend this XFT to a potential new core team member?

0 = Not at all	1	2	3	4	5 = Neutral	6	7	8	9	10 = Extremely likely
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Back

Next

XFT Effectiveness Survey 2016

Feedback on: TEST02

Led by: TestFirstName TestLastName

Please answer the following questions regarding the TEST02 core team.

	0 = Strongly disagree	1	2	3	4	5 = Neither agree nor disagree	6	7	8	9	10 = Strongly agree	No experience
We have confirmed clients' top needs and objectives with them.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My MbO is fully aligned with the goals of this XFT.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We have the resources and skills needed to deliver to client expectations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Our XFT strives to improve ease-of-doing business with these clients.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Our XFT effectively shares news, information and activities regarding these clients.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We have the necessary behaviours and trust within our XFT.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The members of the XFT offer input outside their functional area.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Our XFT expends extra effort to ensure client satisfaction.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The leader of this XFT demonstrates effective leadership skills (do the right things: engage & inspire, build relationship, strategic thinking, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The leader of this XFT manages the team activities well (do things right: plan & coordinate, drive sales activities, share information proactively, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Back

Next

XFT Effectiveness Survey 2016

Feedback on: TEST02

Led by: TestFirstName TestLastName

This XFT is working together effectively and efficiently.

0 = Strongly disagree	1	2	3	4	5 = Neither agree nor disagree	6	7	8	9	10 = Strongly agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Please write in one suggestion that would improve the performance of this XFT.

You have achieved the end of the survey.

Please click "Next" to submit your feedback.

Back

Next

Anhang D

Kodierschema

Item	Sub-Category	Sub-Sub-Category
Cohesiveness	Collaboration	Information sharing
		More/better communication
		Stronger collaboration
	Meeting management	Meeting frequency
		Meeting mode
	Team & people management	Team building
		Inclusion & diversity
		Team activity
		Team building
		Team spirit
		Visibility
Cooperation	Collaboration	Coordination of activities
		Information sharing
		More collaboration
		More/better communication
		Improve collaboration
		Improve collaboration
	Expert involvement	Expert support
	Information management	Client information
	Meeting management	Meeting mode
	Teamwork	After action review
		Idea generation
	X-functional collaboration	Earlier involvement
		Expert involvement
		Information sharing
		Involvement in meetings/calls with clients

Effektive cross-funktionale Teams: Handlungsempfehlungen für Führungskräfte

		Stronger collaboration
		Technical discussions
		Stronger alignment & coordination
EoDB	Client - XFT interaction	Coordination of activities
		Constant dialogue
		Direct access
	Delivery to client	Service level
		Knowledge delivery
	Knowing the client	Knowledge sharing
Focus	Client focus	Holistic client view
	Identification of client's needs	Client focus
		Client workshop/event
	Identification of client's strategy	Client focus
Goal_alignment	Accept limitations	Triage of opportunities
	Collaboration	Coordination of activities
	Risk appetite	Client expectation management
		Risk profile
	Goals	Shared XFT goals and goal alignment
Imperatives	Collaboration	Provide assistance
	Empowerment	Independence
	Meeting management	Meeting mode
	Team members	Inclusion & diversity
		Empowerment
		More confidence
		Feedback
leadership_skills	Client focus	Foster flexibility
		Holistic client view
	Strategic thinking	Business origination
		Client relationship

Effektive cross-funktionale Teams: Handlungsempfehlungen für Führungskräfte

		Leverage offerings
		Live client segmentation
		Positioning
		Resource allocation
		Resource exchange
		Sales negotiations
		Strategic focus
		Capital & Liquidity
		Client relationship
		Differentiation & Positioning
	Team members	Engage team members
		Get to know team member's concerns
		Inclusion & diversity
		Member retention
		Identify/review priorities and objectives
		Team building
		Share success
		Foster challenging environment
		Empowerment
		Being a leader
	Delegation of tasks	
	Network	Senior management
		Expand network
management_skills	Client activities	Access to client is difficult
		Identify priorities
		Kick-off meeting
	Communication management	One voice
	Information management	Avoid information overload
		Client information
		Status updates

Effektive cross-funktionale Teams: Handlungsempfehlungen für Führungskräfte

		Business information
		Better communication
	Meeting management	Meeting content
		Meeting frequency
		Meeting minutes
		Meeting mode
		Set-up of agenda
		Consider timezones
		Presentation mode
	Strategic thinking	Strategic focus
	Team & people management	Special client relationship
		More market focus
		Planning
		Resource allocation
		Team involvement
		Team set-up
		X-XFT collaboration
	X-functional collaboration	Business origination
Ownership/motivation/satisfaction	Collaboration	Client focus
		Client involvement
	Engagement	Motivation
		Client management
	Ownership	Engagement
	Product review	Product review
	Teamwork	Idea generation
Resources & skills	Expert involvement	Expert support
	Resources	Client expectation management
		More
		Stop turnover
	Skills	Business origination

Effektive cross-funktionale Teams: Handlungsempfehlungen für Führungskräfte

		Knowledge sharing
		Improve skills
	Resources and skills	More
		Strength and stability
X-functional_contribution	Skills	Business origination
	Team members	Inclusion & diversity
		Take ownership
	Teamwork	Idea generation
None	Good as is	Information sharing
	Missed calls due to holidays	
	New team member	
	Not been active	
		No suggestion
	None	None
		Not enough experience
		Not enough time
		New team member
		Not been active
	Not been involved	
	Not enough experience	
	Smooth handover	
Other / Not enough info	Infrastructure	Media-related infrastructure improvements
	Not enough information	Client focus
	Other	Other
		Speaking more clearly on skype
		Survey filled out by other person
		Challenges in UW function
		Engaging extended team
		Relationship
	None	XFT leader has left company

Effektive cross-funktionale Teams: Handlungsempfehlungen für Führungskräfte

	Not been involved	
	Leverage learnings	
	Budgeting	Budget for XFT travelling expenses



Selbständigkeits- und Herausgabeerklärung

MAS-Arbeit:

Effektive cross-funktionale Teams:
Handlungsempfehlungen für Führungskräfte

Eine Untersuchung mit Fokus auf die
Führungskräfte, Zusammensetzung des Teams,
Teamaufgaben und das Belohnungssystem

im Studiengang:

MAS in Leadership and Management

Selbständigkeitserklärung Studierende

Erklärung des MAS-Studierenden /der MAS-Studierenden Flurin Maissen

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle wörtlichen oder sinngemäss verwendeten Gedanken, Aussagen und Argumente sind unter Angabe der Quellen (einschliesslich elektronischer Medien) kenntlich gemacht. Die vorliegende Arbeit oder Auszüge daraus wurden in keiner anderen Prüfung vorgelegt.

Zürich, 01. März 2017

(Ort, Datum)

(Unterschrift des Verfassers/der Verfasserin)

Die MAS Arbeiten sind grundsätzlich öffentlich zugänglich. In begründeten Fällen können Einschränkungen der Herausgabe festgelegt werden. In einzelnen Fällen werden die MAS Arbeiten elektronisch auf der ZHAW Internetseite veröffentlicht. Diese elektronische Veröffentlichung beinhaltet jedoch keinen rechtlichen Anspruch auf eine Publikation.

Herausgabeerklärung Betreuungsperson

Die vorliegende MAS-Arbeit darf

- ☒ Uneingeschränkt herausgegeben werden
- ☐ Nur unter Aufsicht der Betreuungsperson oder der Studiengangleitung eingesehen und nicht vervielfältigt werden
- ☐ Nicht herausgegeben werden

.....
(Ort, Datum)

.....
(Unterschrift der Betreuungsperson)